

版权注意事项：

- 1、书籍版权归作者和出版社所有
- 2、本PDF仅限用于个人获取知识，进行私底下的知识交流
- 3、PDF获得者不得在互联网上以任何目的进行传播
- 4、如觉得书籍内容很赞，请购买正版实体书，支持作者
- 5、请于下载PDF后24小时内删除本PDF。

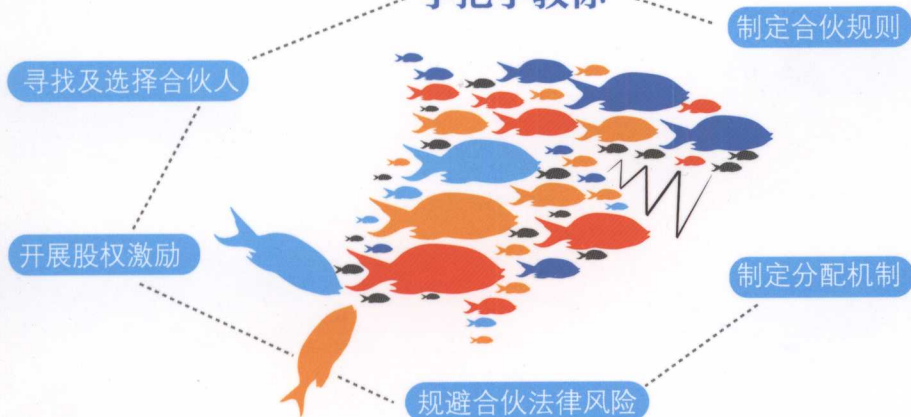
合伙制

互联网时代的高效企业组织模式

李振勇◎著

PARTNERSHIP

手把手教你



告别单打独斗，合伙人时代已经来临

—— 深层次解读 ——

阿里巴巴、万科、海尔、华为、小米、乐视、英特尔、高盛等企业成功秘诀



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

作者简介

李振勇



中瑞智达投资有限公司董事长，国际注册管理咨询师（CMC），中国企业联合会咨询委员会执行委员，中国创新商业模式理论体系建立者，中国成功商业模式设计系统创始人，中国三维空间竞争顶层设计课程创始人，清华大学、北京大学、复旦大学、上海交通大学、中山大学、浙江大学、厦门大学EMBA / 总裁班教授，曾出版畅销书《商业模式》、《商道逻辑》等。

曾任中意集团外贸主管经济师和分公司经理，乐百氏东北大区、中南大区经理，中科智集团副总裁兼投资银行总部总经理，上海担保公司总经理，美国GNCC股份总裁，深圳仁达集团总裁、CEO，山东冶金设计股份有限公司，湖北富邦股份有限公司独立董事，北京聚智共达管理咨询公司董事长兼首席策划。

曾为永艺控股、天通股份、盾安股份、澳柯玛股份、诺普信股份、富邦股份、云天化等近200家企业提供服务。

互联网时代的高效企业组织模式

李振勇 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

合伙制：互联网时代的高效企业组织模式 / 李振勇
著. — 北京：人民邮电出版社，2016.9 (2017.1重印)
ISBN 978-7-115-43526-2

I. ①合… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理—
管理模式—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第208649号

内 容 提 要

也许你还在为员工不用心工作而着急上火？也许你还在为公司缺少人才而头痛不已？也许你还在为企业缺乏资金而到处奔走？随着经济的发展和市场的变化，传统企业的组织模式遇到了前所未有的挑战，新的企业组织模式不断出现。其中，合伙制异军突起，吸引了无数传统企业、互联网新兴企业和创业者的目光。

本书通过对传统企业组织模式的痛点进行分析，为读者详细介绍了如何构建符合自身实际情况的合伙制度，具体包括如何做好合伙前的准备工作、如何寻找及选择合伙人、如何制定合伙规则、如何进行股权激励、如何制定分配机制、如何规避合伙法律风险等内容。

本书既适合那些想要获得长远发展的企业管理者阅读，也适合没有资金、没有技术但有想法的创业者学习，同时还可作为对合伙制有兴趣的读者朋友的参考读物。

◆ 著 李振勇

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12.5

2016年9月第1版

字数：150千字

2017年1月河北第3次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前言

“这是个重新界定关系的时代，谁把自己当老板看，谁死得最快；谁把自己当雇员看，这辈子最没出息。”这是新东方教育集团大股东、董事长俞敏洪在2015年11月说的一句话。他为什么会这样说呢？因为现在是合伙人时代！

在当下，很多创业者在创业初始就走合伙制路线，打造合伙制企业，崇尚合伙人文化；而在那些转型实施合伙制的传统企业，“老板”的概念也会逐渐淡化乃至消失。

合伙制已经正式走入了人们的视线，并且逐渐成为一种创业的新模式。因为无论从资金、人力还是渠道等方面来看，合伙制都能发挥出1+1>2的效果，让企业获得快速发展。同时，合伙制还能赋予人们激情，让你的员工不再以单纯的雇员身份为你工作，而是以合伙人的身份为自己工作。

小米有7个联合创始人，雷军称：“小米公司有一个理念，就是要和员工一起分享利益，尽可能多地分享利益。小米刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。”

美的集团2015年也明确实施合伙人计划，转变了自己的管理和运营模式，让员工控股，使以前为企业打工的人变身为为自己打工。

马云指出：“合伙人是公司的运营者、业务的建设者、文化的传承者，同时又是股东，最有可能坚持公司的使命和长期利益，为客户、员工和股东创造长期价值。”

万科总裁郁亮也曾说过，通过合伙制，形成共担、共创、共享的机制。

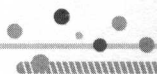
其实，这些企业家的说法都表达了一个意思：合伙制的本质就是共享共创。

2014年，万科的职业经理人制度升级为合伙制，这也是中国企业职业经理人制度走向合伙制的标志性事件。随后，碧桂园、乐视等纷纷推行合伙制，众多A股上市公司也纷纷推出了自己的员工持股计划。

长期以来，雇佣制是中国企业的主流组织模式，其特点是资本雇佣劳动。大股东是公司的老板，员工只是打工者，资本与员工相对割裂，甚至很多公司出现仅一个人持股的现象。

在传统的雇佣制公司中，资本方拥有绝对的话语权，通常是控股股东大权独揽，员工缺乏话语权；而且等级关系明显，官僚主义也比较常见，部门之间存在利益冲突，隔阂也越来越大。在利益分配方面，传统雇佣制更多地倾向资本方而非员工，员工几乎很难享受公平的发展成果。因此，无论在权力还是利益方面，资本方与员工之间都严重失衡，导致人才流失严重。

合伙制是对传统雇佣制的巨大颠覆：从资本雇佣劳动，变为资本与劳动的合作；员工从单纯的打工者，变为拥有股权的合伙人；由于股权结构优化，股东之间的权力相对更均衡，员工的话语权更大；员工之间



更多体现为平等的合伙关系，而非传统的上下级关系；利益分配更公平，员工获利空间更大。所以说，合伙制的兴起，有着深刻的必然，是资本与劳动关系的重要转折。

时代在变，企业的运营和组织模式也在变化，雇佣制已经不再适合当今这个多元化发展的时代。传统企业也好，互联网新型企业也罢，都应该走出传统的雇佣模式，走上合伙制的道路，强强联手，共创美好未来！

目 录

第1章

不懂合伙制，别说你在经营企业

1.1 颠覆性时代，传统企业所面临的危机 // 3

1.1.1 部门墙越来越厚 // 3

1.1.2 试图用条框解决表象问题 // 4

1.1.3 “拍马屁”文化是大危机 // 6

1.1.4 公司缺乏真正的人才 // 6

1.2 公司制还吃香吗 // 7

1.2.1 有限责任公司的优缺点 // 9

1.2.2 股份有限公司的优缺点 // 10

1.3 雇佣制还能走多久 // 11

1.3.1 雇佣制的特点 // 12

1.3.2 雇佣制的可取之处 // 15

1.3.3 雇佣制的缺陷 // 15

1.4 传统企业的痛点 // 17

1.4.1 以自我中心，不尊重员工 // 17

- 1.4.2 核心价值观流于形式 // 18
 - 1.4.3 教条地照抄其他企业的做法 // 18
 - 1.4.4 盲目自大 // 19
 - 1.5 合伙制才是符合发展趋势的公司模式 // 20
 - 1.6 什么是合伙制 // 21
 - 1.6.1 合伙制的分类 // 22
 - 1.6.2 合伙制的影响因素 // 22
 - 1.6.3 法律意义和管理意义上的合伙制 // 23
 - 1.7 合伙制的特征与优缺点 // 24
 - 1.7.1 合伙制的特征 // 24
 - 1.7.2 合伙制企业的优缺点 // 26
- ## 第2章 合伙制应该怎么做
- 2.1 不是任何情况下都适合搞合伙制 // 31
 - 2.1.1 知识型企业 // 32
 - 2.1.2 处于初创期或者战略转型期的企业 // 33
 - 2.1.3 控股权稳定的企业 // 33
 - 2.1.4 轻资产型企业 // 34
 - 2.2 合伙融资要见到“真金白银” // 35
 - 2.3 合伙制不能包治百病，要根据企业的具体情况来选择 // 37
 - 2.4 融资投资需要做好哪些准备 // 39

- 2.4.1 融资投资团队要靠谱 // 39
- 2.4.2 别着急融资，除非它真正需要你 // 41
- 2.5 透明监督机制是合伙制的护身符 // 42
 - 2.5.1 给合伙人“说话”的权利 // 42
 - 2.5.2 跟踪进展要有透明机制 // 43
- 2.6 合伙制落地应该注意的问题 // 44
 - 2.6.1 避免“合伙人就是多发钱”的认知误区 // 44
 - 2.6.2 避免走入“唯人力资本论”的误区 // 45
 - 2.6.3 避免捆绑合伙人，要尊重合伙人的意愿 // 46

第3章

哪些行业才适合搞合伙制

- 3.1 餐饮行业：多元合伙制是趋势 // 49
 - 3.1.1 有能力就不必在餐厅打工 // 49
 - 3.1.2 合伙创意餐厅最赚钱 // 50
 - 3.1.3 千万别挑错餐饮合伙人 // 51
- 3.2 影视行业：合伙投资为什么那么红 // 52
 - 3.2.1 开启“影视合伙人”模式 // 53
 - 3.2.2 多元合伙是大势所趋 // 55
- 3.3 电商行业：只有合伙才能做大 // 56
 - 3.3.1 发挥各自的能力，合伙做电商赚大钱 // 56
 - 3.3.2 强强联手做大平台 // 58

3.4 金融行业：合伙不只是融资 // 59

3.4.1 从覆盖金融骨干员工开始 // 61

3.4.2 邀请合伙人，获得大手笔融资 // 63

3.5 体育行业：合伙才能走向时代最前沿 // 63

3.5.1 运用体育平台战略孵化优质营销合伙人 // 64

3.5.2 开启新领域，征集有影响力的合伙人 // 65

3.6 服装行业：合伙制有新潮玩法 // 66

3.6.1 推行店铺合伙人制 // 66

3.6.2 分工明确，积极放权给合伙人 // 68

3.7 物流行业：想不亏损就要合伙 // 70

3.7.1 直营变加盟，开启快递“合伙人”模式 // 70

3.7.2 要重视物流合伙协议 // 72

第4章

到哪里去找好的合伙人

4.1 明确合伙人的分类 // 79

4.1.1 普通合伙人与有限合伙人的概念 // 79

4.1.2 普通合伙人与有限合伙人的区别 // 79

4.2 合伙人的必备条件是什么 // 81

4.2.1 有共同目标的人 // 81

4.2.2 信念坚定、忠诚度高的 // 82

4.2.3 心胸宽广、能独当一面的人 // 82

- 4.2.4 具有一定合伙资本的人 // 83
- 4.3 合伙人需要有什么价值观 // 84
 - 4.3.1 合伙人的价值观要一致 // 84
 - 4.3.2 合伙人要有创业意识 // 85
- 4.4 创业初期，如何招最初的合伙人 // 86
 - 4.4.1 舍得花气力 // 86
 - 4.4.2 舍得花钱 // 87
 - 4.4.3 主动走出去 // 87
- 4.5 打工者也可以成为你的合伙人 // 89
 - 4.5.1 同仁法则 + 股票购置 // 89
 - 4.5.2 分层级股票管理制度 // 90

第5章

打造最适合企业的合伙制模式

- 5.1 众筹合伙制是最强合伙模式之一 // 95
 - 5.1.1 搭建众筹有限合伙制企业 // 95
 - 5.1.2 众筹股东要有一定的影响力 // 97
- 5.2 以承包理念为主的大包干承包制 // 98
 - 5.2.1 让内部人员成为企业的承包者 // 98
 - 5.2.2 承包合伙制协议范本 // 101
- 5.3 抛出虚拟受限股权，打造“湿股”合伙 // 104
- 5.4 人力资本撬动物质资本的有限合伙制企业模式 // 105

5.4.1 让高素质的专业人才成为合伙运营者 // 106

5.4.2 做成开放平台 // 108

5.5 控制公司的合伙模式 // 108

5.5.1 让合伙人间接得到公司控制权 // 109

5.5.2 有别于传统法律意义上的合伙人制 // 110

5.6 创新个人合伙模式 // 111

5.6.1 O2O+C2B+ 众筹，多维一体的合伙模式 // 112

5.6.2 开放协同式合伙制 // 115

第6章

利益分配决定了合伙制的存亡

6.1 对老合伙人光用“钱”还不够 // 119

6.2 利益分配要兼顾新合伙人 // 120

6.3 根据出资比例和贡献大小来分配利益 // 122

6.4 亲兄弟明算账，分红要透明 // 123

6.5 企业招收新合伙人时要考虑的三件事 // 125

第7章

股权结构是合作各方的黏合剂

7.1 股权像蛋糕，不分谁也吃不下 // 129

7.2 股权切记不要五五对分 // 131

7.3 创始人的股权身价应该怎样确定 // 133

7.4 股权激励要慎重 // 135

- 7.4.1 创业早期不适合给员工股权激励 // 136
- 7.4.2 设立股权期权池和虚拟股票激励员工 // 136
- 7.5 合伙人退伙，股权怎么分 // 137
- 7.6 合伙人股权与其贡献不匹配时如何处理 // 139
 - 7.6.1 先了解合伙人，再确定股权 // 140
 - 7.6.2 预留较大的期权池 // 140

第8章

赚钱要有原则，合伙要有规则

- 8.1 诚信规则：合伙赚钱，诚信当先 // 145
 - 8.1.1 良好的沟通是基础 // 145
 - 8.1.2 相信你的合伙人 // 146
 - 8.1.3 诚信合伙合同 // 147
- 8.2 目标规则：看准共同目标，把握大局 // 150
 - 8.2.1 合伙人要认同公司目标 // 151
 - 8.2.2 合伙发展目标协议范本 // 151
- 8.3 执行规则：没有执行就没有钱赚 // 154
- 8.4 退出规则：做好万全措施，避免矛盾激化 // 156
 - 8.4.1 提前制定退伙机制 // 158
 - 8.4.2 合伙制退伙协议范本 // 159
- 8.5 分配规则：面对“分钱烦恼”要清醒 // 160
 - 8.5.1 普通合伙制分配规则 // 161

8.5.2 有限合伙制分配规则 // 162

8.6 监督规则：每个合伙人都要多一双眼睛 // 163

8.6.1 合伙人要互相监督 // 163

8.6.2 合伙人要懂得自我监督 // 164

8.6.3 不要走“紧盯”的监督路线 // 165

8.7 协议规则：一切以法律程序为主 // 166

第9章

做好风险控制，让合伙之路越走越远

9.1 慎重选择合伙人 // 173

9.2 一定要重视合伙协议 // 176

9.3 合伙必须注意的五大法律风险 // 178

9.3.1 合伙制企业财产风险 // 178

9.3.2 合伙制企业事务管理的法律风险 // 180

9.3.3 合伙制企业中出资人用劳务出资的法律风险 // 181

9.3.4 隐名合伙的法律风险 // 183

9.3.5 合伙财务以及清算漏洞风险 // 184

第1章

不懂合伙制，别说你在经营企业

在这个信息多元化的时代，公司制、雇佣制等传统的企业模式似乎已经触礁，越来越多的企业感受到发展的阻力变大，企业内部也逐渐出现一系列无法解决的问题。事实上，合伙制才是企业管理的主流发展方向，甚至有人说，在未来将会有超过 90% 的企业都是合伙制企业。如果你想创业、经营好企业，就必须了解合伙制！

1.1 颠覆性时代，传统企业所面临的危机

随着科技的发展和时代的进步，传统企业面临着越来越多的危机。在这种情况下，如果企业还维持在原有的“火车跑得快，全凭车头带”的轨道上，那么很可能被新型的合伙制企业所淘汰。

1.1.1 部门墙越来越厚

部门墙是大多数传统企业都面临的问题。很多时候，企业如果出了问题，那么各部门、各环节之间往往互相推卸责任，到最后责任也没分清，问题也没解决。比如在一个数码科技公司，如果客户出现了问题，市场部门会推给销售部门，销售部门又推到技术部门（图 1-1）……

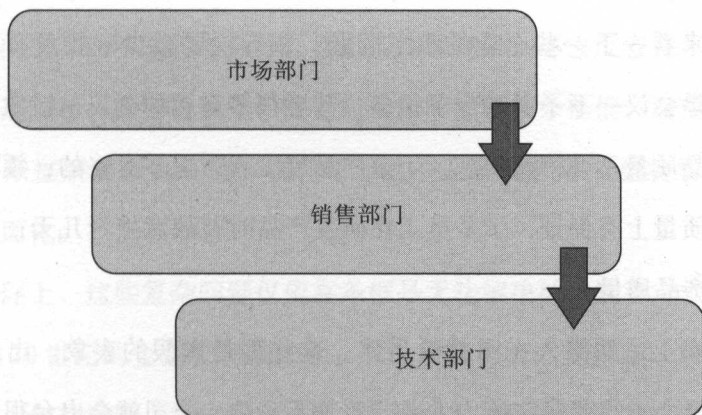


图 1-1 各部门推卸责任

企业各部门之间的协调也十分困难。很多部门主管通常只是提倡自己部门内部相互协调，希望能够带来好业绩；但如果涉及帮助外部部门，或者与外部部门协作时，往往会很困难。

出现这种问题的根本原因在于企业内部不恰当的局部考核。有些传统企业的考核差距很大，所有的成员都只关心自己是不是可以取得较好的业绩、拿到高薪。因此，没有人会去关注整个企业的综合效率高不高，也没有人会在意各个部门之间是不是均衡发展。

这种不恰当的考核机制给企业带来了整体性的危害，导致各部门负责人也都只关注短期的利益，而不关注长远的发展。当所有的人都不将企业的未来放在心上时，各部门之间将出现隔阂，还会出现恶性竞争。因此，部门之间的墙就越来越厚，直到彻底无法沟通，企业也将慢慢土崩瓦解。

1.1.2 试图用条框解决表象问题

先来看一下一些企业的表象问题：领导说要减少一些没有用的会议，于是会议一下子就减少了很多，甚至很多有用的会议也被取消；领导说产品质量不合格就严惩，于是产品就没有质量不合格的；领导说产品要在质量上有保证，于是员工在研发产品时就故意拖延几天，显得自己重视产品质量……

事实上，明眼人一眼就看得出来，这些都是虚假的表象。出现问题时，领导会觉得是员工能力太差或监管不到位，公司就会出台很多流于

形式的监管措施，于是公司组织越来越复杂，导致出现“和尚很少，菩萨很多”的局面（图 1-2）。

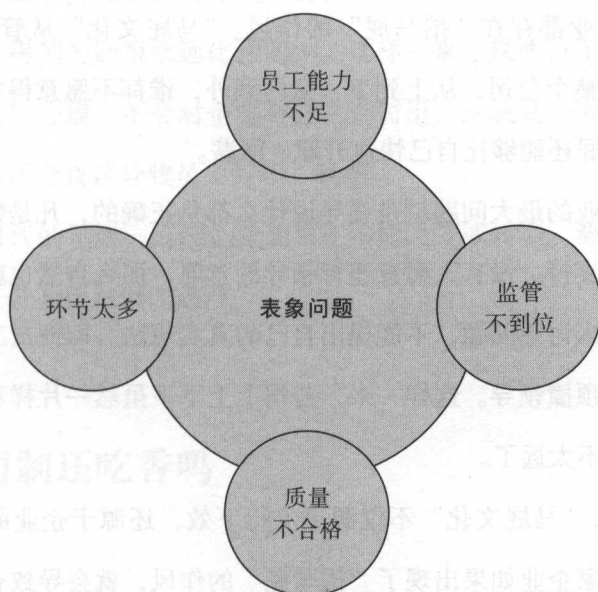


图 1-2 用条框解决表象问题

在面对这些问题时，领导一直都觉得自己是正确的，出现问题就是员工的问题，而不会思考为什么会出现这种结果，不去反省是不是自己缺乏管理经验，并盲目制定一些针对表象问题的条条框框，希望可以利用这些条框解决系统问题。说白了，这些企业的领导希望将管理简单化、表面化。

实际上，这些复杂问题仅依靠条框是无法解决的，这种方式似乎还停留在 20 世纪的企业管理模式中。真正合理的方式是搭建一种新的管理模式，包括激励、考核等，这样才能让企业重新焕发活力。

1.1.3 “拍马屁”文化是大危机

很多企业都存在“拍马屁”的作风。“马屁文化”从管理层泛滥，进而弥漫到整个公司，从上到下，从内到外，谁都不愿意得罪领导，而且拍对了马屁还能够让自己快速升职、涨薪。

这些企业的最大问题就是领导说什么都是正确的，凡是领导的提议都需要大力支持。没有人愿意违背领导的意愿，那么自然也就没有人愿意和领导深入讨论问题，不能提出自己的真实想法。即便员工有好的思路，也不敢顶撞领导。这样一来，公司上上下下虽然一片祥和之音，却也距离倒闭不太远了。

事实上，“马屁文化”不仅源于上行下效，还源于企业的一些死板的规定。一家企业如果出现了“拍马屁”的作风，就会导致企业整体缺乏自我免疫机能，一旦出现问题，没人敢上前补救。因此，这是传统企业模式中最大的危机之一。

1.1.4 公司缺乏真正的人才

如果一家企业里墨守成规者、溜须拍马者占据多数，那么就会产生人才缺乏的危机。

对企业来说，人才和创意是最重要的，代表了企业的未来，是企业发展的核心因素。而很多传统企业过于循规蹈矩，缺乏创新的意识和能

力，缺乏改变的动力和勇气，从而导致整个企业死气沉沉，也留不住创新型人才。

另外，很多传统企业的考核机制有一定的局限性，员工无论付出多大的努力，得到的回报永远比预期少。这样一来，这些员工也就产生了一种“懒惰”心理，不会对企业百分之百付出，这就是一种人才的变相流失，甚至还会直接导致员工辞职、跳槽。

随着时代的发展，传统企业如果还不能改变或转型，势必会遭受更大的打击，甚至面临倒闭破产。

1.2 公司制还吃香吗

什么是公司制？公司制企业是一种以法人财产制度为核心，以科学规范的法人治理结构为基础从事大规模生产经营活动，具有法人资格并依法设立的经济组织。

公司制一般具有两个鲜明的特点：第一，公司是一个法人团体，具有法人地位，具有与自然人相同的民事行为能力，这也是现代公司制的一个根本特点；第二，公司实现了股东最终财产所有权与法人财产权的分离。

公司制是现代企业常用的一种公司组织形式，主要分为两种：有限责任公司和股份有限公司（图 1-3）。



图 1-3 公司制分类

有限责任公司有以下几个特点：第一，必须由 50 个以下股东出资设立；第二，有限责任公司的股东，以其认缴的出资额为限对公司承担责任；第三，一人有限责任公司是只有一个自然人或一个法人股东的有限责任公司，一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任；第四，股东应以其认缴的出资额为限对公司承担责任（图 1-4）。

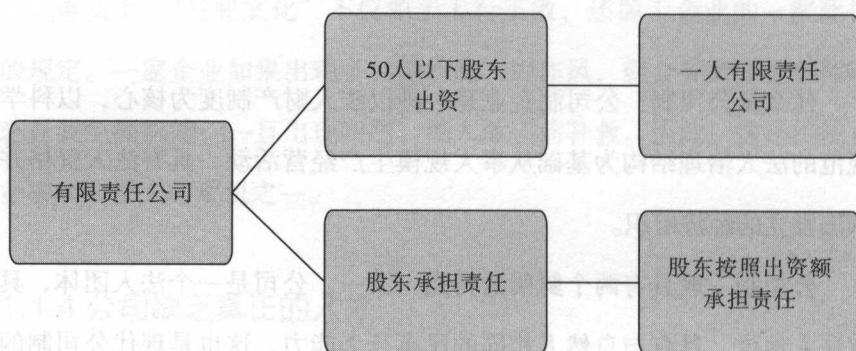


图 1-4 有限责任公司

股份有限公司是指以公司资本为股份所组成的公司，股东以其认购的股份为限对公司承担责任。设立股份有限公司，应当有 2 个以上、200 个以下的发起人，注册资本的最低限额为人民币 500 万元（图 1-5）。

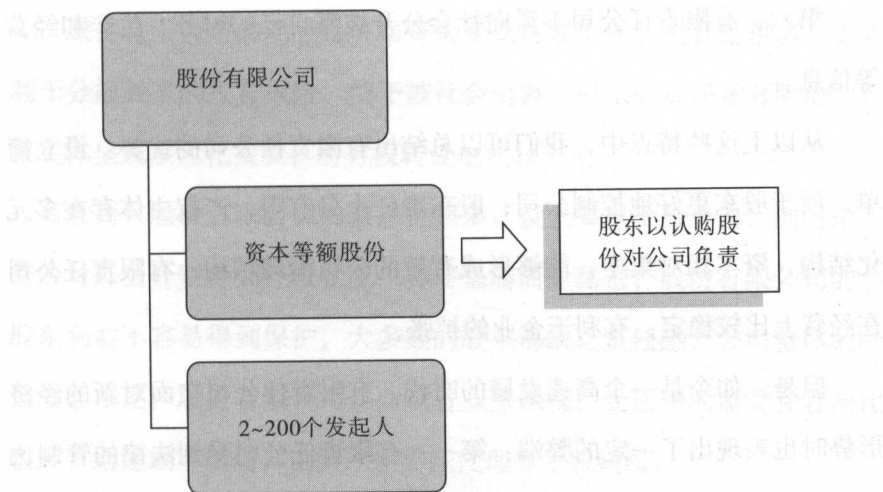


图 1-5 股份有限公司模式

1.2.1 有限责任公司的优缺点

有限责任公司的特征主要表现在以下六个方面。

第一，筹集资本具有封闭性，公司不能发行股票，自然就不能公开募股。

第二，股东人数有限，公司由2人以上、50人以下的股东共同出资组成。

第三，有限责任公司的股权会受到严格的限制，公司的股份在一般情况下不能转让。

第四，有限责任公司的组建比较简单，公司设立的程序也很简洁。

第五，有限责任公司属于人资两合性的公司。

第六，有限责任公司不需向社会公开披露自己的财务、生产和经营等信息。

从以上这些特点中，我们可以总结出有限责任公司的优势：设立简单，便于股东更好地控制公司；股东责任十分有限，产权主体存在多元化结构，资本相对集中，能够形成有效的公司治理结构；有限责任公司在经营上比较稳定，有利于企业的扩张。

但是，如今是一个高速发展的时代，有限责任公司在面对新的经济形势时也表现出了一定的弊端：第一，有限责任公司受到法律的管制比较多；第二，有限责任公司组建成本相对较高，并且存在委托代理等矛盾纠纷问题；第三，不便于募集大量资本，股东转让股份时还会受到限制；第四，有限责任公司还会承担双重课税等法律管制。

因此，对很多创业者尤其是没有太多资金的创业者来说，组建有限责任公司的门槛较高，是一个很难实现的梦想。

1.2.2 股份有限公司的优缺点

股份有限公司的特点是公司的资本总额分为金额相等的股份，公司可以通过发行股票来筹集资本，股东以其所认购股份对公司承担有限责任。股份有限公司的股票可以自由转让，无需经过其他股东的同意。当然，成立股份有限公司的一个条件就是股东人数不能少于规定的数量，同时公司的生产经营和财务情况需要对外公开。因此，股份有限公司是一个完全意义上的资合公司。

股份有限公司的优势是募集资金要比有限责任公司容易很多，更有利于分散股东的投资风险，便于被社会监督。股东的责任是有限的，产权主体呈现多元化发展，所有权转让也比较方便。

然而，股份有限公司的缺点也很多：设立要求十分严格，同时由于需要对外公开财务和经营状况，容易暴露商业秘密；股份有限公司的小股东利益不容易得到保护，大多数的股东都缺乏责任感，公司整体的凝聚力会不足；股份有限公司还面临着双重课税，受法律的监管和管制比较多，组建成本很高，也会产生委托代理等矛盾纠纷。

对缺乏资金和经验的创业者来说，组建有限责任公司就已经十分困难，况且是课税较多的股份有限公司。无论从哪种角度来看，在当前的市场条件下，公司制都是比较受限的，而且随着更多新模式的出现，公司制也将越来越受到排挤，取而代之的将会是合伙制等新型企业模式。

1.3 雇佣制还能走多久

雇佣制也叫终身雇佣制，是最早由日本企业推行的一种基本用人制度。大致的含义是指从各类学校毕业的求职者，一经企业正式录用，直到退休始终在同一企业供职；除非出于劳动者自身的责任，企业会避免解雇员工。

终身雇佣制是松下公司创始人松下幸之助提出的。在松下公司，员

工在达到预定的退休年龄之前不用担心失业，公司绝不会解雇任何一个“松下人”。如此一来，松下就可以确保留住优秀的员工，员工也可以得到固定的保障。

因为松下公司所取得的巨大成功，这种终身雇佣制的经营模式曾被无数企业效仿。

1.3.1 雇佣制的特点

我们来看一下终身雇佣制有哪些特点。

第一，采用雇佣制的企业在招聘人才时，不会考虑员工的经验是否丰富，尤其是大学生，毕业之后可以直接进入企业的选拔范围；一旦加入企业，就会得到企业的严格培训，从基层工作开始，依靠自己的能力往上奋斗（图 1-6）。



图 1-6 雇佣制人才模式

第二，员工一旦被录用之后，只要不违反公司的制度，没有造成责任事故或者不主动辞职，那么公司就没有解聘员工的权力，员工可以一直在该企业中工作直至退休，即便员工工作效率不高、工作热情不足或者工作能力不够。

第三，员工在企业中所从事的工作种类是多样的，不局限于专职。

而且所有的员工必须要从基层员工做起，无论学历高低，比如先从接打电话、基层车间、流水线等开始。随着进入企业的时间逐渐增加，员工会得到晋升。因此，在雇佣制企业中，员工的晋升大多数是以员工到公司的时间长短为依据（图 1-7）。

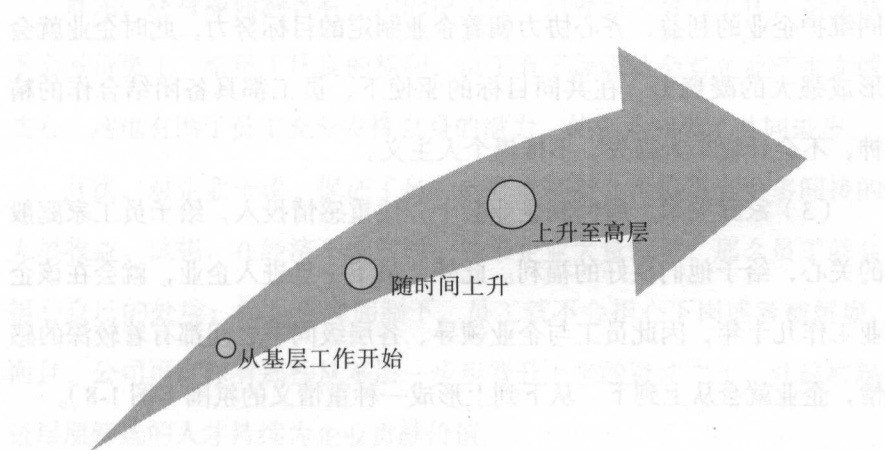


图 1-7 雇佣制员工的上升空间

第四，随着员工职位的提升，其工资也会逐渐上升。因此，员工的工资也是随着员工进入企业的时间而逐渐增加的。

第五，员工和企业会形成一种契约，员工要对企业尽职尽责，企业要为员工提供更好的福利和待遇。值得一提的是，日本的一些终身雇佣制企业，它们为员工提供的待遇包括住宅待遇、共济制度、廉价贩卖制度、奖金制度、津贴制度、教育教养制度等。可以说，日本企业的这些制度给员工带去了家庭式的温暖，让员工对企业有更深厚的情感和归属感。

在这种雇佣制下，员工与企业似乎形成了某种连带关系。

（1）忠诚关系。企业和员工的雇佣关系一经达成，就如同走入婚姻

一样严肃和紧密。公司给员工带去关怀和温暖，为员工解决生活中的实际问题，而员工会对企业忠于职守，从初级员工到高层，都要秉承着对公司忠诚的信念。

(2) 团结关系。在雇佣制企业，所有的员工都对公司尽职尽责，共同维护企业的利益，齐心协力朝着企业制定的目标努力，此时企业就会形成强大的凝聚力。在共同目标的驱使下，员工都具备团结合作的精神，不会计较个人得失，不推崇个人主义。

(3) 家庭关系。雇佣制企业会十分注重感情投入，给予员工家庭般的关心，给予他们良好的福利。此外，员工一旦进入企业，就会在该企业工作几十年，因此员工与企业领导、各层级同事之间都有着较深的感情，企业就会从上到下、从下到上形成一种重情义的氛围（图 1-8）。

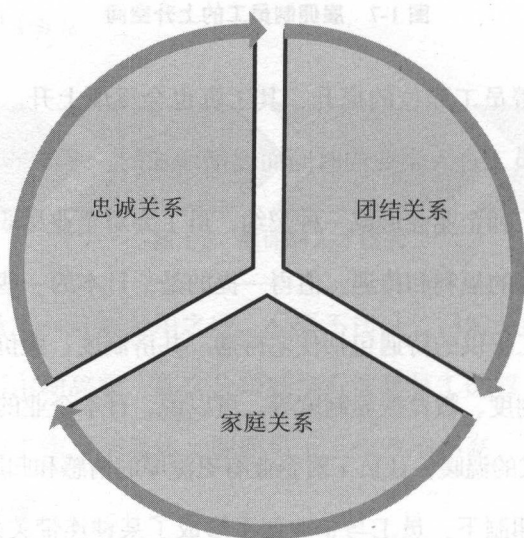


图 1-8 雇佣制员工与企业的关系表

1.3.2 雇佣制的可取之处

雇佣制之所以能够被很多企业采用，自然有其可取之处。

首先，终身雇佣制具有一定的稳定性。只要员工努力工作，企业就不会亏待员工，给员工优良的福利；员工有了保障就会对企业产生赤诚之心。这也有助于员工充分发挥自身的潜力，使企业和员工共同进步。

其次，对企业来说，保证了员工的基本利益，可以得到更多间接的无形收益。试想，在经济不景气时，如果企业大量裁员，那么员工就会担心自己的处境；但是在雇佣制下，员工就不会担心下岗或者被解雇。而且，公司可以保有那些从基层一步步晋升上来的贤才之士，让这些经过层层筛选的人才持续为企业贡献价值。

1.3.3 雇佣制的缺陷

随着时代的发展和各种公司机制的创新，雇佣制的缺陷逐渐暴露出来，主要表现在以下四个方面。

第一，人才流动受限。在雇佣制下，很多员工即使再有才华，也会因为到公司的时间太短或者经历太少而得不到重用，这样一来就影响了员工的积极性。一旦这种情况持续时间过长，员工的积极性和创造性就会慢慢消退，不利于员工的长久发展。

第二，有悖时代发展。当下是一个多元化时代，机会越来越多，很多

年轻人往往会选择创业；即便是找工作，也很难接受这种长期的雇佣制度，更何况是终身雇佣。如果一个年轻人很有才华，却因为雇佣制而受到限制，那么他一定会放弃这种模式，选择去更加自由宽松的环境中工作。

第三，劳动力成本加重。对很多企业来说，雇佣制带来的还有沉重的劳动力成本。随着科技的发展、市场环境的变化和工作效率的提高，企业原有的体制势必需要不断调整，有些时候如果不进行裁员，就会面临很重的劳动力成本负担，这种固定支出会让有些公司不堪重负。

第四，企业重组困难重重。很多企业在支撑不下去时，会选择重组或与其他企业合并。然而，在雇佣制下，一个企业大多数的人才、高层管理者（包括董事），都是从普通员工提拔上来的，如果将企业卖掉，就意味着将企业的核心资源和人才卖掉。即便两个企业合并，由于牵扯到雇佣制，两个企业的员工之间也会产生貌合神离的问题，而这种问题在短时间内很难解决。此外，企业在资产组合、资源配置、产业结构、股权分配等各方面也面临重重困难（图 1-9）。

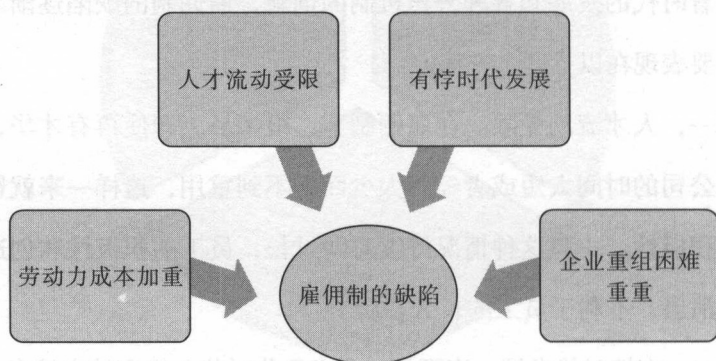


图 1-9 雇佣制的缺陷

1.4 传统企业的痛点

传统企业有很多痛点，这些痛点无时无刻不在影响着企业的发展。下面我们来介绍一下传统企业普遍面临的几个痛点。

1.4.1 以自我中心，不尊重员工

很多传统企业都是雇佣制企业，这些企业都是以员工为本，将公司的发展与员工个人的发展统一起来。尽管如此，很多企业仍存在一些問題，比如只注重短期的效果，注重员工的短期业绩，而不是注重员工的能力发展和潜力挖掘，公司的管理者和员工之间是典型的绩效导向。换句话说，员工给企业赚多少钱，企业就给员工发多少薪水；员工如果不能给企业带来利润，那么企业就直接解聘员工。

事实上，对传统企业而言，创新型和知识型员工是它们最需要的人才。然而有些企业习惯以自我为中心，对这类人才缺乏一定的敬畏之心，同时也缺乏共同成长的愿景。这样一来，就导致企业的人才流失很严重，员工的忠诚度也不断下降。

当很多先进的企业为了激发员工的潜力而让员工成为合伙人的时候，这些传统企业却还在把员工当机器来管理，导致双方差距不断拉大。因此，这个问题是传统企业的一个重要痛点。

1.4.2 核心价值观流于形式

无论是什么类型的企业，核心价值观都是支撑企业成功的潜在力量和主要支柱，同时也是激励员工奋斗的一个内驱动力。

很多传统企业往往忽视核心价值观的作用，希望通过严格的考核和管理制度来填补价值观的空白。事实上，仅依靠制度和考核可能暂时解决一部分问题，但却不可能将所有的问题都彻底消除。

某企业老总曾说，企业的核心价值观并不是一个形而上学的东西，而是一种真正可以提倡并且获得认可的行为。例如，协同创新只有得到员工的认可，这种行为才能在企业内普及。换句话说，企业的核心价值观需要有一个反馈的机制，需要有利益的牵引。

很多传统企业往往一方面号召大家要实践核心价值观，另一方面却缺乏有效的实际行动和价值支撑。因此，这些传统企业的核心价值观只是贴在墙上的标语，流于形式，不能从根本上促进企业的进步。

1.4.3 教条地照抄其他企业的做法

很多传统企业往往对形式比较重视，比如在汇报或者宣传时，总是将 IBM、苹果、谷歌、索尼等大企业挂在嘴上，动辄就讲它们是如何做的、如何成功的。

在这些企业的眼中，只要是成功的企业，它们的做法都是优秀的，

都是可以学习和借鉴的，甚至可以照搬。

借鉴成功企业的管理方法、理论是完全可行的，但绝对不是无条件地照搬。管理是社会科学的门类，而不是自然科学的法则，不要以为懂得了理论就能推断出结论。对传统企业而言，要避免这种盲目学习成功企业的做法，找到自己企业的特殊之处，然后根据自身特色摸索出适合自己的管理方法，而绝非教条般地照搬和抄袭。

1.4.4 盲目自大

很多传统企业认为，自己已经获得了成功，说明原有的方法、路线没有问题，只要依靠原有的机制就可以继续风光。所以，这些企业的内部充斥着盲目的自信，尤其是领导层。

但是世界和时代是不断向前发展变化的，过去的成功不能代表以后也能成功，更不能代表未来一直会成功。如果一家企业成功过就可以一直成功，那就不会有那么多曾经辉煌的企业湮没在历史的浪潮中。

随着时代的发展和市场的进步，原本的制度很可能已经不再适用于当前的企业，在需要改变的时候，企业如果一味地夜郎自大，在错误的道路上继续前进，那么企业离灭亡就会越来越近。

1.5 合伙制才是符合发展趋势的公司模式

如今，世界各行各业都在流行合伙制，所以合伙制才是未来的主流。

2014年，阿里巴巴结束了与港交所旷日持久的博弈，最终放弃在香港上市，其原因是不愿摒弃合伙人制。阿里巴巴的这种态度证明了合伙制对阿里巴巴的重要性。

2014年，中国房地产行业的龙头老大万科集团召开了合伙人创始大会，有1320位中高层管理者成为万科的事业合伙人。万科打出的口号是：“职业经理人已死，事业合伙人时代诞生。”

新东方董事长俞敏洪对合伙人机制更是赞不绝口，他认为自己乃至新东方的成功，都是源于“合伙人”。

合伙制之所以会如此盛行，绝非偶然，其背后的宏观背景是科技革命之后，生产技术发生了改变，新的生产方式同时也改变了企业的组织形态。

翻开历史，我们会发现人类一共经历了三次较大的技术变革，每一次的革命都伴随着生产方式的改变和企业组织形式的变化。

第一次工业革命之后，机器迅速取代手工工具，钢铁、纺织、运输等行业快速发展，工厂取代了手工作坊。在企业的组织形式上，管理人员和生产工人开始出现分离，也产生了部门，部门分工也井然有序。

20 世纪初，以电力大规模使用为标志的第二次工业革命之后，以石油、电力系统、内燃机等为代表的新技术进入一个新阶段，企业生产变成以大批量、大规模为主，专业化分工更明显，管理者和资本出现分离，职业经理人开始出现。

当前，我们处在一个信息科技革命的时代，企业的组建形式也开始出现细微的变化。只要在资金、技术方面有资本，每个人都可以成为企业的合伙人，与企业共同发展、共同前进（图 1-10）。

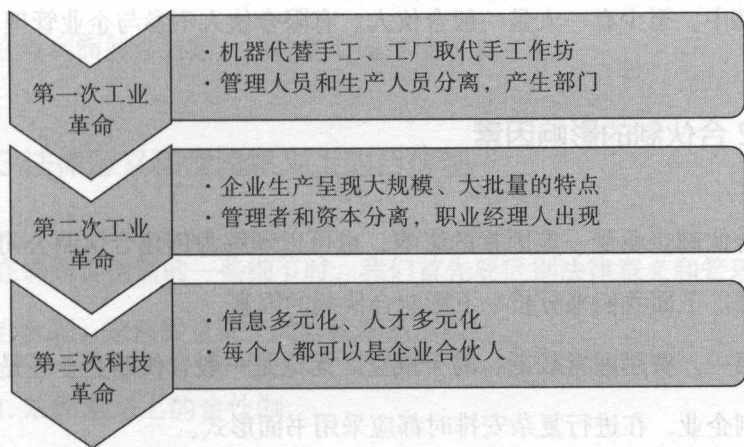


图 1-10 企业模式发展历史

1.6 什么是合伙制

大家都在说合伙制，那么到底什么是合伙制？合伙制主要是指由两

个及两个以上所有者共同享有企业权益资产的非公司制的企业。

1.6.1 合伙制的分类

合伙制主要有两种形式：一般合伙制和有限合伙制。

在一般合伙制企业中，所有的合伙人同意提供一定比例的资金，同时也分享相应的利润或分担相应的亏损。

有限合伙制允许某些合伙人的责任仅限于每人在合伙制企业的出资额。其中，至少有一人是一般合伙人。有限合伙人不参与企业管理。

1.6.2 合伙制的影响因素

合伙制企业受一定因素的影响，也可以理解为创建合伙制公司的前提条件。下面我们来分析一下影响合伙制的因素。

第一，费用通常较低，易于成立。无论是一般合伙制企业还是有限合伙制企业，在进行复杂安排时都应采用书面形式。

第二，一般合伙人对公司所有的债务负无限责任；有限合伙人仅限于负与其出资相对应的责任。假如某个一般合伙人不能履行他的承诺，那么不足部分将由其他一般合伙人承担。

第三，当一个一般合伙人撤出或者死亡时，一般合伙制将会随之终结。但在有限合伙制中，这种方式并不适用。一般来说，所有的一般合伙人必须一致同意某项决定；而在有限合伙制中，有限合伙人可以随时

出售他们手中的权益。

第四，合伙制企业要筹集大量资金事实上是十分困难的，权益资本的贡献通常受到合伙人自身的利益和能力限制。比如苹果公司，始于个体创业制或者合伙制，当到达一定程度时，他们才会选择转换为公司制形式。

第五，合伙制企业的合伙人以合伙制企业的生产经营所得和其他所得，按照合伙协议约定的分配比例确定应纳税所得额。

第六，合伙制公司的管理控制权属于一般合伙人。在重大事件上，比如企业利润留存数额，往往需要通过投票来决定。

1.6.3 法律意义和管理意义上的合伙制

在谈到合伙制的一些细节时，我们首先要区别法律意义和管理意义上的合伙制，这两种意义上的合伙制是不同的。

1. 法律意义上的合伙制

在现实生活中，我们知道很多律师事务所、法律咨询机构和会计事务所等都是合伙制企业。这些企业的合伙人都是法律意义上的合伙人，是指在法律和协议基础的约束下，共同投资、共同经营、共同分享利润、共同承担风险的法人或者自然人。

在这种合伙人机制下，普通合伙人对合伙制企业的债务承担无限连带责任，有限合伙人仅仅承担有限责任。如果企业的财产不能清偿企业

债务，普通合伙人则需要以个人财产对其他普通合伙人名下的企业债务负责，有限合伙人则只需赔付其缴纳的出资额。

2. 管理意义上的合伙制

管理意义上的合伙制又称“公司体制下的合伙制”，是对法律意义上的合伙制管理模式的一种借鉴。然而，公司的合伙人制并不能改变公司的法律性质。公司的合伙人可以脱离无限责任的约束，实行类似合伙人企业的机制和模式，将短期激励与长期激励有效结合起来，发挥核心人才的积极性。

因此，公司合伙人机制有很多优点，既吸取了合伙制企业的组织优点，又很好地规避了责任风险，是公司制和合伙制企业的最好组合形式。

1.7 合伙制的特征与优缺点

与雇佣制企业 and 公司制企业相比，合伙制企业在某些方面具有明显优势。当然，没有什么事物是十全十美的，合伙制也有其自身的缺点。

1.7.1 合伙制的特征

第一，合伙制企业需要由两个或者两个以上的投资人共同设立。

第二，合伙制企业以合伙协议为约束和基础。

第三，合伙人需要按照协议来共同投资、经营，共享收益和共同承担风险。

第四，合伙人要对企业的债务负相关的责任。

第五，合伙制企业不能取得法人资格。

举例来说明，杰克和玛丽是一对情侣，两人在2010年合伙出资成立了一家广告公司。由于两人是情侣关系，所以他们只是达成了口头协议，公司由杰克单独注册并成为法定经营者。

经过几年努力，这家公司逐渐发展壮大。然而，公司虽然有了起色，但是两人的感情却破裂了，并于2015年分手。玛丽不想继续合伙，想要撤资退出。然而，杰克却以没有正式的书面协议为由，拒绝了玛丽提出的共享利益、获得部分权益的要求。最终，杰克只是返还了玛丽最初的出资额和相应的利息。

从这个案例可以看出，合伙制公司必须要以书面且合法的合伙协议为基础和约束，这样才可以称之为合伙制企业。

除了一般合伙制和有限合伙制之外，还有一种特殊的合伙制企业，叫“特殊普通合伙制企业”。想要成立特殊普通合伙制企业，需要具备两个条件。

第一，某一个或者多个合伙人因为故意或者重大过失引起企业的债务，则由其承担无限责任或无限连带责任，而其他合伙人只承担有限责任。

第二，非重大过失引起的企业债务，“所有的合伙人”承担无限连带责任。因此从本质上来看，还是普通合伙制企业的模式。

无论是一般合伙制、有限合伙制还是特殊普通合伙制，都有三个共同点：自愿组成的合伙组织形式；不具备独立法人资格；有至少一个承担无限责任的普通合伙人（图 1-11）。

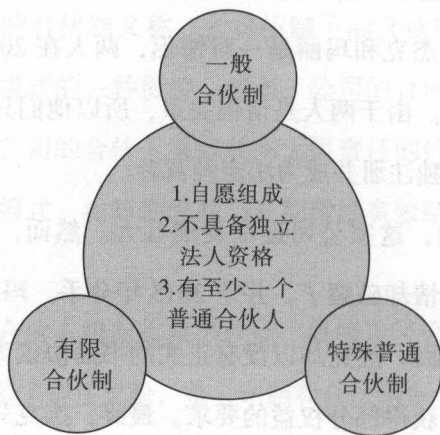


图 1-11 不同合伙制企业的共同特点

1.7.2 合伙制企业的优缺点

合伙制之所以能够得到人们的认可，被很多大公司所推崇，是因为它具有以下优点。

第一，合伙制可以扩大资金来源和增强信用能力。在一个企业的发展过程中，资金往往很重要，比如留住人才、增添设备、抢占市场、上市等，这些都需要资金。合伙制的出现，让企业有了更多的资金来源。企业多一个合伙人，就会多一份资本。同时，合伙人出资之后，为了企业的长远发展，会共同努力、诚信经营，这也能在很大程度上增强企业

的信用能力。

第二，聚集更多的人才、智慧、创意，提高企业的综合竞争力。合伙制的出现，让技术人才、智慧、创意全都随着合伙人一起融入企业，这样不但能够带动其他合伙人的积极性，还为企业带来了大量人才和软设备，让企业拥有更强的竞争力。

第三，合伙制能够增加企业发展和扩大的可能性。合伙制在给企业带来更多人才、资本的同时，也给企业带来了更多的机遇。因此，合伙制企业往往可以在未来走得更远，企业发展速度和规模也会随着合伙制的出现而增加。

合伙制的优点肯定不止这三点，还有更多的优点等待人们去挖掘，而且根据不同企业的特点，合伙制的优点会被不断放大。但是，合伙制也有缺陷，比如以下几点。

第一，在合伙制的基础上，想要进行产权转让是十分困难的。

第二，合伙人需要承担无限责任，对合伙人来说这是一个不小的压力。

第三，因为合伙人的变动和灵活性，很可能会导致机制混乱，让企业无法长久走下去。

第四，企业内部容易出现分歧。增加合伙人会让企业更有力量，但同时也会带来分歧，合伙人意见不一致很容易影响企业决策的制定，乃至影响未来的发展计划。

所以，企业需要清醒地认识合伙制的优缺点，根据企业自身的特点来判断是否采用合伙制，思考如何更有效地规避其缺陷、发挥其优势。

第2章

合伙制应该怎么做

章S策

虽然合伙制备受推崇，但是想要真正走好这条路并没有那么简单，需要注意很多问题。

2.1 不是任何情况下都适合搞合伙制

公司可以通过合伙人机制最大化地激发企业经营者及核心技术管理骨干的潜力，同时让公司治理结构更趋于稳定和适应市场发展的需求。

合伙人制被应用到了十分广泛的领域，例如，爱尔眼科根据阿米巴原理，在企业内部创业领域实施本土化和个性化应用，推出特殊的合伙人计划；万科集团针对股权分散的股权结构，启动事业合伙人计划；阿里巴巴运作的是有悖于传统意义上的合伙人制度，其合伙人机制成功地割裂了股权与控制权之间的联系，使阿里巴巴最大限度地摆脱了股份资本的控制，从而加强了创始人及其经营团队的控制力，让企业得以继续传承下去。

这些公司在目标、对象、模式和资金来源等方面都各有特点，因此才会取得成功。有些企业不顾自身实际情况，一上来就搞合伙制，这样往往会使企业处于被动。换句话说，并不是任何时候、任何公司都适合搞合伙制。只有符合下面四种情况的企业才最适合搞合伙制（图 2-1）。

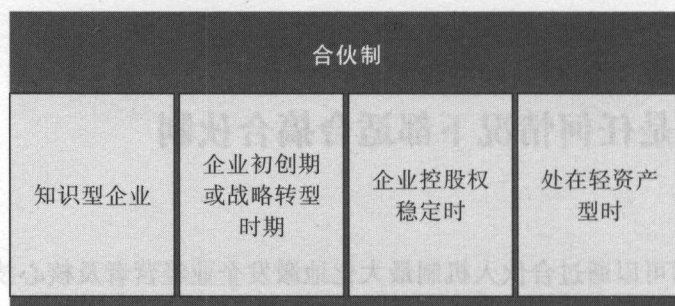


图 2-1 适合搞合伙制的时机

2.1.1 知识型企业

知识类型的企业需要不断创新，人才的责任心、投入度、创造性和协作性等都是企业成功与否的决定因素。这样的企业如果搞合伙人制，就可以在很大程度上协调资本与知识的关系。

企业可以让核心员工通过有限合伙对企业进行间接持股，让资本持有者与知识持有者和谐融合，突破传统的雇佣与被雇佣的关系。

爱尔眼科的合伙人对象便是公司内部的核心人才，甚至包括新医院以及上级医院的核心人才。这些人才集合了公司的知识技能，是公司的中流砥柱。爱尔眼科合伙人模式是按照出资比例来分配企业利润的，达到一定的盈利水平之后，就由公司以认定的价格来收购合伙人持有的股权。

同时，爱尔眼科合伙制也设立了很健全的退出机制。合伙人如果想要退出，那么手中的股权均可转让，无需全体合伙人一致同意。这种灵

活的方式激发了广大核心员工的兴趣，使得爱尔眼科的合伙机制更加成功。

2.1.2 处于初创期或者战略转型期的企业

最适合搞合伙制的莫过于初创期的企业或者战略转型期的企业，因为这样的企业往往面对授权风险，在自主创新、主动协同等方面有很多棘手的问题，企业急需建立一种适宜的激励体制，以此来匹配企业向前发展和转型的管理行为变化。

例如一家刚成立的快递公司，创始人可能只有一个，但是公司开展业务之后，问题会越来越多，比如员工工作不够努力、客户投诉过多、仓库管理出现问题等，企业创始人往往焦头烂额、不知所措。这时候该如何做呢？企业创始人可以让各部门的负责人成为合伙人，给他们一定的股权。如此一来，这些合伙人在工作中会充分发挥自己的积极性，为企业发展做出更大的贡献，从而使自己能获得更多的分红和利润，这样快递公司也就很快能够做大。

2.1.3 控股权稳定的企业

合伙制的有效性来源于原有股东与合伙人的利益是一致的，如果原有股权结构过于分散，那么自然很难达成一致，这样会造成企业在行动力和执行力上有缺陷，就算引入新的合伙人也不会解决问题，甚至还可

能产生更多的纷争。

因此，只有当企业的控股权稳定时才适合搞合伙制。比如万科集团，虽然股权结构高度分散，但是在经营层面的股权人却很好地控制了集团，所以万科的控股权是稳定的，那么就适合搞合伙制。

万科采取合伙人制的目的也是为了加强公司经营层的控制力，其对象便是公司经营层。万科成立了深圳盈安财务顾问有限合伙制企业，其中普通合伙人为深圳盈安财务顾问有限公司，有限合伙人为上海万丰资产管理公司和华能信托有限公司，这三家的实际控制人都是万科内部高层。盈安合伙在二级市场会不断买进万科的股票，目前已成为万科的第二大股东。合伙资金来源于员工的经济利润和奖金，同时还会引入外部杠杆资金，放大资金效应。

2.1.4 轻资产型企业

轻资产型是一种以价值为驱动的资本战略模式，主要是通过建立一种良好的管理平台，集中于设计开发和市场推广，从而促进企业的生存和发展。当企业处于这种模式时，就可以采用合伙制。

阿里巴巴、小米公司都是典型的轻资产型企业。它们的特点就是自然资源、厂房等硬件上的有形资产很少，大部分都是轻型资产。

相比重资产型企业，轻资产型企业在合伙人入股价格方面比较低，但却能获得同样的增值利润，每股收益或许会更高。

2.2 合伙融资要见到“真金白银”

合伙制虽然可以解决人才流失、资金缺少等问题，但是企业要想搞合伙制，还需了解一个重要的前提条件，那就是合伙人的融资一定要见到“真金白银”。

合伙制就是设计一个吸收人才的蓄水池，用股权把合伙人的利益与企业的未来紧紧捆绑在一起。这样一来，合伙人做事才会有积极性。这种积极性所产生出来的价值，要远远大于被稀释掉的价值。所以，企业在施行合伙制时，一定要见到合伙人拿出“真金白银”。如果只是口头上的融资或者虚拟的融资，企业要谨慎对待。

下面就以万科为例，看看他们的合伙制是怎么做的。

2014年年初，在公司年报业绩说明会上，万科总裁郁亮曾对外公开表示万科将实施事业合伙人制度。2014年5月28日，这一合伙人制度也被正式推到了实质性的阶段。代表万科事业合伙人集体的盈安合伙，在二级市场以约3亿元的价格购买约3584万股万科A股股票，占万科总股本的0.33%。

截止到2014年5月29日，合伙制融资达到14亿元。这些资金全都是“真金白银”。其中很大一部分资金来自事业合伙人集体委托管理的经济利润奖金集体账户，剩余部分为引入融资杠杆而融得的资金。

在这种合伙机制下，事业合伙人都已签署《授权委托与承诺书》，将其在经济利润奖金集体账户中的全部权益，委托给盈安合伙的一般合伙人进行投资管理，包括引入融资杠杆进行投资；与此同时，他们还承诺在返还公司的或有义务解除前，以及融资本息偿付完成前，该部分集体奖金及衍生财产统一封闭管理，不兑付到具体的个人。这对万科的融资来说是一件十分有利的事情。

在万科合伙人的获利方面，万科的经理利润方案规定，当年的经济利润会递延三年。换句话说，2014年的经济利润需要延后至2018年才能发放。这种方式在很大程度上让万科的事业合伙人在融资方面拿出的是“真金白银”，至少在三年之内对万科而言都是一大笔可利用的发展资金，而且这三年内事业合伙人也不能退伙。

万科的合伙人机制也吸引了很多房地产企业的关注，有些企业也开始考虑搞合伙人机制。合伙人制度的稳定性给房地产企业带来的不仅是安心，还有更多的资金来源。

值得注意的是，事业合伙人机制还明显地提升了万科集团在融资方面的力量。一方面，通过合伙人入股的方式，将项目和投资利益相关的资金有效吸纳进来，为房地产项目提供了更多现金流支持；另一方面，合伙人的大量“真金白银”入股也提升了公司的股价，增强了万科集团的形象，有利于万科在二级市场中更好地融资和发展。

2.3 合伙制不能包治百病，要根据企业的具体情况来选择

随着合伙制的出现，施行合伙制的企业有如雨后春笋般兴起。很多企业在没有接触合伙制之前，面临着员工无法一心一意为企业工作、企业市场份额逐渐瓦解等问题。而一旦接触到合伙制或者施行了合伙制之后，这些状况逐渐得到改善。因此，很多企业的经营者就形成了一个错误的认知：只要施行合伙制就可以解决公司面临的棘手问题，让企业走上更好的发展道路。

事实上，合伙制并不能包治百病，企业不能盲目地依赖合伙制（图 2-2）。

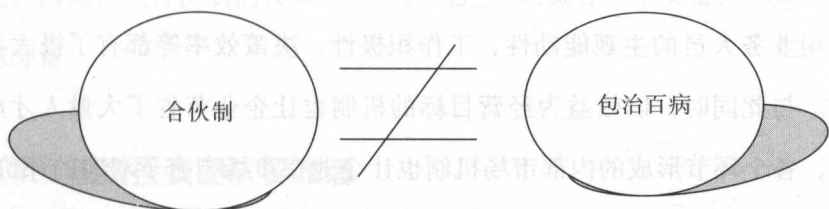


图 2-2 合伙制不能包治百病

对于有些企业来说，原本经营得不好，采取了合伙制之后却陷入新的困境；有些企业原本经营得不温不火，但是采取合伙制之后马上出现了转机。从这一点我们可以看出，企业一定要了解自身的特点，根据自

身的特殊情况来选择是否采用合伙制。

上海有一家做儿童益智游戏的企业，专门为客户提供儿童益智游戏的发掘、研发和服务等方案。企业原本的盈利方式就是利用自己的产品研发及从市场中引入一些人才和设备来获得收费盈利。

公司经过多年发展，虽然成为当地同行业市场中的老大，但是所占市场份额却很小，在整个儿童益智游戏市场的份额不足 5%。与此同时，公司还面临着大量外部市场的压力，包括渠道商的利润挤压、越来越多同行的恶性竞争、电商产品的兴起等；在内部，企业也面临着诸多问题，比如经验丰富的人才大量流失、多元化管理的膨胀、人力成本和场地租赁成本的上升等。在内外双重压力下，公司面临着前所未有的挑战，企业高层人员每天都忙得焦头烂额，却不知所措。

合伙制制度的兴起让这家公司看到了曙光。公司高层经过慎重的思考和评估，决定实行合伙制制度。

经过合伙制的改造之后，这家公司很快出现了良性发展的势头。如公司业务人员的主观能动性、工作积极性、决策效率等都有了极大提高。与此同时，以效益为经营目标的机制也让企业节省了大量人才成本，各个环节形成的内部市场机制也让企业在市场中有了双向的评价，有些效益较差的业务被淘汰，保留了公司的强项和核心人才。因此，这家企业重新焕发了生机，很快在市场中找回了自己原本的位置。

从这个案例可以看出，合伙制的确能够解决传统企业面临的一些问题。但这并不表示合伙制可以包治百病，有些企业的问题并非合伙制可以解决，企业应具体问题具体分析。而且在施行合伙制时可以灵活运

用，没有必要生搬硬套概念上的合伙制，可以根据企业的自身特点找到真正适合自己的合伙制模式。

2.4 融资投资需要做好哪些准备

对一家企业或者创业者来说，想要获得融资是很困难的事情。很多投资人的行为往往是模糊不定的，其中一部分原因是因为他们的动机本就是模糊的，同时，这些投资者也会经常误导企业创始人。投资者的误导通常会让那些缺乏经验的创始人将其与自己的主观想法结合起来。事实上，这种投资和融资就十分危险。

即便你是一个没有任何经验的创业者，在面对合伙人融资或者投资时，需要对自己施加一种外部的约束，不要太过相信自己的主观和直觉。因此，在合伙制的模式中，合伙人还应该做好一个准备：融资投资的准备。

2.4.1 融资投资团队要靠谱

在融资投资过程中，企业首先要找一个靠谱的融资投资团队。只有靠谱、稳定、互补的合伙人，才能让你的融资及投资更加稳定和健康。

当然，这并不表示你必须找到全明星团队，这对一些缺乏经验的企业创始人来说十分困难。通常情况下，这种融资投资团队有一个黄金

三角组合：产品、技术、运营（图 2-3）。

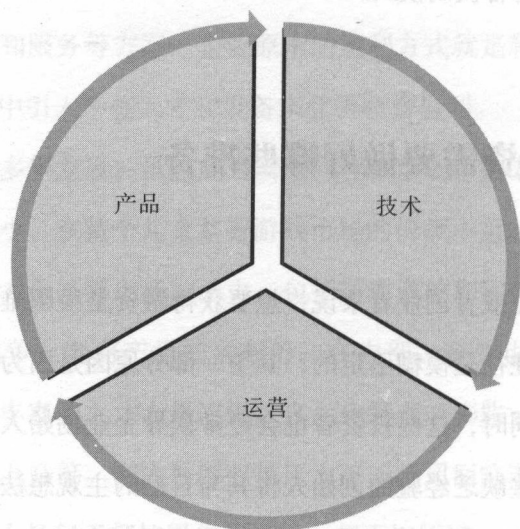


图 2-3 黄金三角组合的融资投资合伙模式

如果没有这种黄金组合，那么这家公司很可能就没有发展前途，也不值得投资人融资。比如一家做虚拟化妆的新企业创始人有了想法之后，急于得到融资，于是找了很多融资机构和团队。然而，他的这个想法却没有得到融资团队的青睐。原因在于这个创始人空有一个想法，并没有实质的产品，也没有核心技术人才，更谈不上市场运营。

另一方面，从企业创始人的角度来说，考察一个融资机构也同样需要谨慎。如果你的企业有产品、有技术、有运营，那么肯融资的团队就会有很多。如何选择融资团队呢？首先，这个融资团队是真的对你的项目感兴趣，并且做过前景预测和评估；其次，这个融资团队稳定、靠谱，曾经投资过很多企业，获得了业内的肯定。

只有彼此肯定和谨慎，才能让合伙人机制稳定健康地发展下去，所以，企业在融资投资方面不可不谨慎。

2.4.2 别着急融资，除非它真正需要你

大部分初创公司都能获得快速的发展，原因在于它们得到了可以自己快速成长的养分，这里所说的养分就是外部投资。同时，初创公司的高速成长也让它们更容易获得投资，从而形成一种良性循环。

但有些创业公司有时候并不想发展得那么快，它们想要打好基础、稳定发展。这样一来，投资者就不能达到快速得到利润的目的，对他们来说这样的投资就会有风险。对很多初创公司而言，如果想要稳定发展、积累经验，也不必那么着急融资。

关于融资，令创业者最吃惊的是它会让人分心。当创始人开始融资时，其他事情基本都无暇顾及。原因并不在于融资需要耗费多少时间，而是因为它已成为创业者心中的头等大事。创业者如果不能长期承受那种程度的分神，企业利润的增长就会随之下滑或产生别的危机。

因此，对初创企业而言，想要搞合伙制和融资，首先要弄清楚融资会带来什么问题。如果发现融资不适合自身当前的状况，就不要去想融资的事情，把精力放在应该做的事情上。

2.5 透明监督机制是合伙制的护身符

在合伙人制施行之前，企业还需要做好一项准备工作，那就是建立透明机制，做好互相监督，这才是保证合伙制可以稳定的走下去的护身符。

2.5.1 给合伙人“说话”的权利

在传统企业中，员工只是员工，纯粹给企业打工，而企业老板做决策时通常也不会征求员工的意见。合伙制的出现则让这一情况发生了变化，员工不再是单纯的员工，很可能会成为企业的合伙人。这时企业就应该制定一套政策，让这些合伙人有发表自己意愿的权利，让企业得以更好地发展。

合伙制企业需要一个相互监督的透明机制，各合伙人各司其职，并且相互监督。这样一来，合伙人就能真心地为公司的利益着想，用心去监督和督促员工工作。

还应该注意一点，合伙人虽然是企业的老板之一，但绝不应该是置身于制度之外的监督者。在监督彼此、监督员工的基础上，合伙人还应该做到严于律己，身体力行地为企业着想，为员工做表率。当员工看到企业的合伙人都如此严于律己之后，他们自然也会提高工作的积极性。这对员工来说也是一种无形的督促，可以有效地提高管理者和合伙人的

影响力。

2.5.2 跟踪进展要有透明机制

合伙人需要具有主人翁意识，主动对下属、各部门的工作进行监督。然而，合伙人的主人翁意识不能只表现在办公室内，比如有些合伙人只是坐在办公室跷着二郎腿，然后等候下属部门汇报工作。这显然不是合伙人应该有的监督机制。

合伙人应该走出办公室，经常抽时间和员工聊聊天或了解下属在工作中遇到的问题。这样不但能够拉近与员工的距离，还可以无形之中给员工带来约束，让下属更自觉、更有积极性去做事。

所以，合伙制企业要建立这种透明的监督机制，让合伙人清楚地意识到自己的责任和监督义务。

此外，监督还要有持续性，要建立持续监督、跟踪的透明机制，从发现问题到解决问题都要做好准备。

在阿里巴巴，合伙人会与下属员工进行沟通，提出目标，然后对执行过程进行跟踪。在这个过程中，有些目标可以达成，但有些目标未必能达成，那么就要及时反馈到更高层的负责人，从而解决问题并确保目标达成。这也是合伙制中透明机制的一个重要关系链（图2-4）。

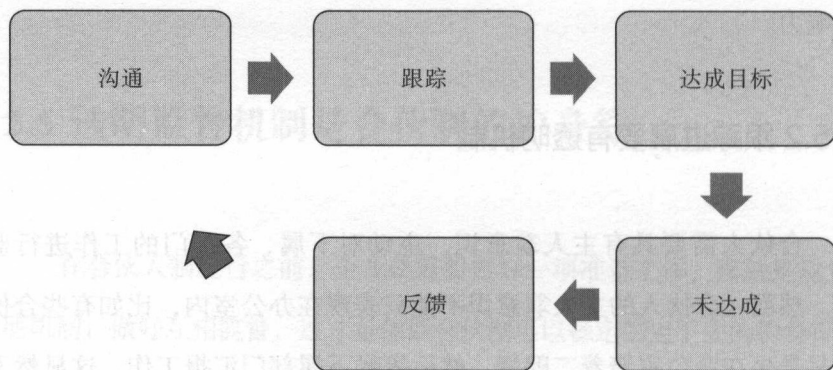


图 2-4 阿里巴巴合伙人透明监督机制

2.6 合伙制落地应该注意的问题

合伙制是目前很多企业稳定军心、凝聚人才、控制风险、获得资金的重要方式。但在实行合伙制之前，应该注意一些问题，规避一些误区。很多企业就是因为没有做好前期的准备而盲目引入合伙制，导致企业破产失败。因此，只有弄清这些问题和误区，才能真正地将合伙制运营下去。

2.6.1 避免“合伙人就是多发钱”的认知误区

很多企业引入合伙制之后，给了合伙人股权，就会按照协议给合伙人分红，但并没有给合伙人参与企业经营的权力。在这种情况下，合伙

人甚至感受不到自己就是合伙人，只有在获得分红时才意识到这一点。

很显然，这样的模式并不能体现出合伙人的概念，只能算是股东。

真正的合伙人应该自我驱动意识比较强，而且乐于奉献，能够主动参与到公司的经营中，在重大问题上会给出意见和想法。

如果合伙人没有参与公司经营的意识，只是到时候等着分红，很可能让其他合伙人产生一种他在“坐享其成”的感觉。这不仅背离了合伙制的模式和发展轨道，而且也会给公司内部带来不好的影响，给公司领导层和管理者造成一种消极的心态。

因此，企业在走合伙制路线时，要避免“合伙人就是多发钱”的认知误区，要给合伙人参与企业经营的权力。比如企业要定期召开合伙人会议，通过这种方式来让合伙人真正参与到企业的经营中，与企业共进退。

2.6.2 避免走入“唯人力资本论”的误区

不同的企业由于属性不同，竞争环境也有差别。在合伙制的模式中，人力资本和物质资本就会出现区别分配。比如在以创意、知识为主的轻资产型企业中，人力资本相对物质资本来说就更重要。但对于那些依赖物质资本的重资本型企业来说，物质资本就比较重要。所以，企业要根据自身情况进行差异化的设计，避免走入“唯人力资本论”误区。

2.6.3 避免捆绑合伙人，要尊重合伙人的意愿

从严格意义上来说，合伙制是企业有在一定预期收益、有稳定基础的前提下，将有共同事业和目标的理想合伙人聚集在一起的一种公司经营模式。

所以，合伙制必须在合伙人自愿的前提下实行。所有合伙人都必须主动出资，共同经营公司，并且与公司共进退、共担风险。公司绝对不能只是在公司发生意外或者陷入困境时，以合伙制为名，强制内部员工、核心人员出资入股，以此来捆绑人才、转嫁风险。

虽然这样做在一定程度上有利于企业的发展，但是却违背了合伙人自愿的原则。捆绑人才很可能让企业陷入人心涣散、人员流失的困境，最终导致企业破产。

有一家企业为了快速笼络资金，要求各部门主管必须购买公司的股份，成为企业的合伙人。这种强制的方式虽然让企业在短时间内快速得到了一大笔融资，但是却违背了合伙人自由的意愿，导致公司上下怨声载道。不到一年时间，这家公司便出现了人员大量流失的情况，很多合伙人也纷纷退伙，引起不少纠纷。不但公司资本严重缺失，人员也大量流失，市场竞争力急剧下降，最终导致公司岌岌可危。

因此，企业在引入合伙制时，需要根据实际情况慎重考虑，合理规划。无论何时，都不能强制合伙人入伙，也不能捆绑合伙人，要秉承尊重合伙人意愿的原则。

第3章

哪些行业才适合搞合伙制

合伙制的出现和发展，影响的不仅仅是某个区域和行业，而是整个市场。本章列举了诸多行业的成功案例，看看到底有哪些行业适合搞合伙制，以及这些行业在合伙制运营中应该注意哪些问题。

3.1 餐饮行业：多元合伙制是趋势

在合伙制当道的今天，过去那种流程森严、按部就班的餐饮企业，正在失去快速反应能力。甚至有人说，职业经理人已死，事业合伙人时代已经来临！许多餐饮企业的老板正在做的不是如何让自己看上去更像老板，而是不断物色优秀的人才成为自己的合伙人。

3.1.1 有能力就不必在餐厅打工

随着合伙制的盛行，餐饮行业逐渐形成了多元化合伙制的发展模式。天使投资也认识到了合伙制的发展潜力，于是逐渐将投资餐厅或企业转移到了投资人才上。过去各大投资方都在争夺有潜力的餐厅，现在是转向争夺创业型人才。

换句话说，只要在餐饮方面有能力，无论是餐饮管理人才还是美食家，甚至是厨师，都可以出来创业，投资方会给你投资，甚至会给你股权。这样就可以将原来餐饮企业的人才、经验、产品、客户等平移出来，打造出一家实力更强的餐饮企业。

过去，无论你是一个厨师还是职业经理人，都需要在一家酒楼或者餐厅里打工，为餐厅老板贡献力量。而合伙制模式兴起之后，只要你有能力、有技术、有经验，完全可以找一个合伙人另起炉灶。只要有能

力，就不用再为没有资金而苦恼，各投资方自然会光顾真正有料的创业者。

例如，王某是上海一家粤菜餐厅的主厨，他在厨艺方面很有造诣，唯独脾气有些暴躁。这家餐厅的老板要求很高，经常因为一些细小的问题指责王某。王某考虑到自己是打工者，为了薪水和工作，只能忍气吞声，忍受着老板的谩骂和指责。

王某本想自己开一家餐厅，但是由于缺少资金，也就一直没有采取行动。后来，有一位在管理方面有经验的朋友林某找到了王某，想要与其一起合伙开一家粤菜餐厅。而且，令王某意想不到的是有投资机构给他们投资了 50 万元。有技术、有管理经验、有资金，因此王某很快就同意加入林某的合伙创业。

开业之后，两人合伙的餐厅业绩蒸蒸日上，很快步入正轨。他们不再需要看老板的脸色做事，而且赚钱更多，也实现了自己的最大价值。

3.1.2 合伙创意餐厅最赚钱

合伙创意餐厅是未来最赚钱的合伙餐饮模式之一。合伙人可以发挥自己的创意，打造一种个性化的餐饮理念，将餐饮品牌做大。

明星、艺人进军餐饮企业的案例有很多，这就是一种借助个人品牌打造的合伙创意模式。

2016 年 4 月，青年演员张衣也涉足餐饮业。他的合伙创意在于合伙人的选择，他找的合伙人是北京国安足球队队长徐云龙。

两人对西餐都有很大的爱好和兴趣，于是在北京合伙开设了一家名为“蚝十三”的西餐厅，很明显，这家餐厅以生蚝为特色。这两人的个人品牌已经很有影响，再加上体育与文娱搭档的亮点，足以让这个西餐厅成为合伙创意的代表。

张衣是一个随和、有趣、品位优雅的人，他平常极其喜欢红酒、音乐、电影以及美食，闲暇时也会召集朋友一起聚餐，做一些拿手的西餐招待大家。因此，张衣在娱乐圈中的口碑和人缘都很好。张衣表示，自己非常享受高朋满座的生活状态，希望能够让“蚝十三”成为朋友聚会、交流的平台。而徐云龙和张衣有同样的兴趣和爱好，因此这家餐厅也自然能长久地经营下去。

3.1.3 千万别挑错餐饮合伙人

既然合伙餐饮已成为一大趋势，那么我们应该找什么样的人合伙干一番事业呢？

1. 最适合做餐饮合伙人的七类人

最适合做餐饮合伙人的七类人	
1	有共同的理想、信念
2	有共同的人生价值观
3	彼此充分了解、信任
4	遇事易沟通
5	有奉献、牺牲精神

(续表)

6	志趣基本相投
7	有一定的专业背景

2. 最不适合做餐饮合伙人的五类人

	最不适合做餐饮合伙人的类型	特点
1	私心太重	这类人看不见别人的付出，只在意自己的利益
2	毫无使命感	这类人只以赚钱为目的，比较贪婪
3	没有人情味	这类人自私贪婪，不懂得体谅合伙人和客户
4	负面、消极	这类人颓废压抑，往往因为一件小事就自暴自弃，不适合长久合伙做企业
5	没有原则	没有原则的人很难抵挡压力和诱惑

想要成就一番事业，除了志同道合之外，还应该相互鼓励和资源互补，只有这样的合伙团队才能在餐饮行业开创一番事业。

3.2 影视行业：合伙投资为什么那么红

过去，很多制片公司或者导演想要拍摄一部自己喜欢的电影很难，甚至想拍摄一部微电影都会因为资金或其他原因而失败。

如今，越来越多的影视公司开始走合伙制路线，合伙投资拍摄一部

自己喜欢的影视剧变得越来越简单。

3.2.1 开启“影视合伙人”模式

在传统观念中，一部影视剧从筹备到拍摄再到发行，似乎与普通人很难产生什么交集，普通用户只能等到电影上映之后才能去买票观看。

我们也都知道很多优秀的影视剧作品由于缺少启动资金，最终难以拍摄。当然，也有很多普通投资者想要参与影视剧的拍摄，但却因为各种各样的高门槛而不得不放弃。

“互联网+”时代的到来，让这种痛点逐渐消失，很多与影视剧拍摄相关的“互联网+”产品逐渐出现。投资者会拿出一部分钱来投资电影，这样不仅能获得相关投资收益，还能享受其他衍生权益。

2015年年底，来自杭州的嘉实金融信息服务有限公司（简称“嘉实金服”）与奥映国际集团有限公司（简称“奥映国际”）、时尚星光（北京）传媒股份有限公司（简称“时尚星光”）在北京签署三方战略合作协议，三方宣布将发挥各自的优势，在影视制作、传媒传播、金融工具等方面形成合力，共同推进三位一体的新型影视项目发展模式。

在这次合作中，三方的分工十分明确：奥映国际负责影片的报批、摄制、发行及宣传等工作；时尚星光将对影片进行投资，发挥传媒专长，在宣发等环节给予大力支持；嘉实金服则利用自己的金融专业优势，为影片量身定制金融产品，并在自身的互联网金融平台——“嘉石榴”中进行推广。

三方合伙的首部影视作品名为《北京爱情故事 2：全民情圣》（简称“北爱2”）。该片延续了《北京爱情故事》的情怀，但故事风格相较《北京爱情故事》有很大的不同，寓意更为深刻，更符合时下年轻人的爱情观。

2014 年情人节上映的《北京爱情故事》以 1.02 亿元的票房成绩登顶当日全国票房排行榜，上映三日票房突破 2 亿元，刷新 7 项纪录，并获得第 21 届大学生电影节最佳处女作奖。

对于这样一部延续情怀的影片，嘉石榴为用户量身定制理财产品时，处处为用户着想，推出了一系列优惠措施。比如投资“北爱2”系列标的产品的用户除享有 8.0% 的预期年化收益外，还有机会获得饰演群众演员、现场探班、电影片尾签名权、双人观影券等衍生权益（图 3-1）。



图 3-1 嘉石榴“影视合伙人”计划

“影视合伙人”模式不仅能让普通民众享受影视投资的红利，成为合伙人之一，而且也让他们有机会直接参与影视制作，实现自己的影视梦想。

对于影视制作方而言，在影视节目尚未上线时就能获得一大批忠实拥趸，用户们可以“用钱投票”，评判对某个影视项目的导演、演员、剧本的喜好程度。这些第一手的用户数据，从投资制作环节就对影视内容产生影响，实现了真正的“大数据制作”。

3.2.2 多元合伙是大势所趋

2016年4月初，在第23届北京大学生电影节上，开幕影片《梦想合伙人》吸引了很多人的眼球。单从名字就能看出这是一部与“合伙”有关的电影，而这也正反映了当下影视行业中的合伙热潮。

这部电影融合了青春、梦想、励志三大抢眼元素，涵盖了友情、爱情、亲情三位一体的终极情感，向世界展示了中国创业女性与众不同的风采。在制片方的大力运作下，剧组斥巨资跨国多地取景拍摄，让影片处处洋溢着当代都市色彩，是一部很接地气的当代女性励志题材电影。

但更让人关注的是，这部影片主打全新的“梦想+合伙人”模式，中韩两国实力阵容强强“合伙”，曾执导韩剧《来自星星的你》的张太维与中国的同行合伙拍摄。

事实上，中外导演或者多个导演一起拍摄影片不在少数。从《巴黎，我爱你》《纽约，我爱你》到《奔爱》等，都是多个导演、多个发行

公司一起合伙制作的精良影片。这些影片都是非常卖座的，这说明在影视行业中，多元合伙可以塑造出更多的亮点，让影片有更大的票房空间。

3.3 电商行业：只有合伙才能做大

合伙制走入了很多行业，电商行业也不例外。

在过去，电商行业有高底薪 + 低提成及低底薪 + 高提成两种模式。采用第一个模式，员工赚钱了，但老板可能没赚钱，因此老板要冒很大的风险；采用第二个模式，很多时候员工业绩做出来了，老板却反悔了，所以员工要冒很大的风险。当老板被员工坑多了，员工也被老板忽悠多了，大家就都学聪明了，新的模式开始兴起，那就是事业合伙人，按股权分成。未来的趋势必然是全公司持股，每个员工都是合伙人，都是老板。

很显然，过去的“老板 + 下属”的模式正在被淘汰。在电商行业，只有合伙才能做大做强。

3.3.1 发挥各自的能力，合伙做电商赚大钱

在电商的创业法则中，只要有共同的梦想以及有电商运营的能力，就可以合伙创业。而且两人或者多人合伙做电商，能形成一股强大的合力，在电商行业中得以快速发展。

2011年前,谭欣、梁伟超和霍文汉三个人还各自为生活而奔波。因为有着从事电商的共同梦想,三人便聚在了一起。他们意识到电商发展的广阔前景,于是三人共同出资,联合创立了邑传千里商贸有限公司,开始在淘宝上销售推广五邑特产。

创立之初,三人就具有强烈的品牌意识,并请专业的广告公司为企业做品牌策划,为公司的定位打上了浓郁的五邑特色。

公司创立之后的第四年,也就是2015年,邑传千里一切都步入正轨。公司目前主要经营四个系列的产品,包括陈皮、柑普茶、粉面和水果。随着时间的推移,公司销售的产品种类还在不断完善,后期还会逐步推广五邑地区的其他特产,如新会葵扇、白沙茅龙笔等(图3-2)。

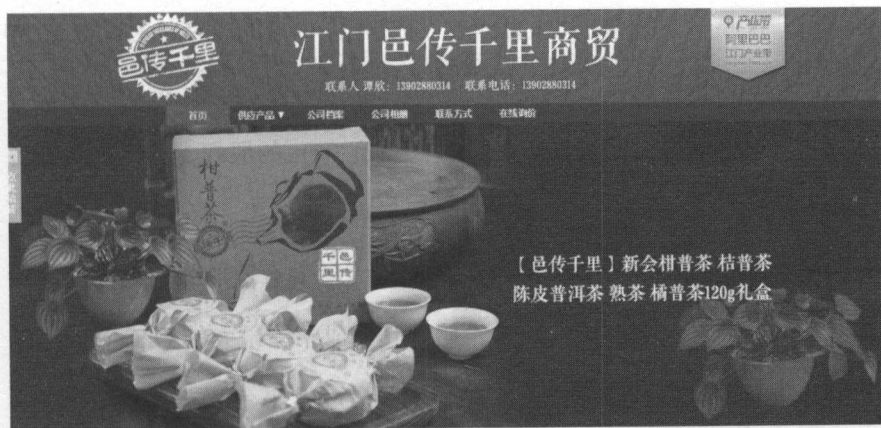


图 3-2 邑传千里电商网站页面

在邑传千里这个公司,甚至没有老板和员工之分,因为老板和员工并不是传统的雇佣关系,而是一种合伙关系,员工的收入也直接与公司的销售业绩挂钩。三位创始人也是平等的合伙人关系,都是经理,只

是根据不同的技能和职责负责不同的分工，在各自擅长的领域里发挥能力。在这种模式下，邑传千里在激烈的电商竞争中生存了下来，并且慢慢发展壮大。

3.3.2 强强联手做大平台

在如今这个讲究跨界、融合的年代，电商如果还依靠一人之力，恐怕很难登上巅峰，更难抵抗像淘宝、京东这样的大型电商平台。因此，只有强强联手，才可能战胜对手，在电商领域获得一席之地。

2014年下半年，万达电商的兴起备受关注。

万达、腾讯和百度三大产业巨头宣布共同出资合伙成立万达电子商务公司。这是一次规模庞大的合作，仅三年内一期的投资计划就高达50亿元，五年内投资将达200亿元。

万达电子商务公司暂时由万达集团持有70%的股权，腾讯、百度各持15%的股权。同时，在未来真正发展起来的万达电子商务可能会更名，因为在万达董事长王健林的眼中，这次三大巨头合伙的万达电商要做的并不是纯正意义上的电商，而是希望将其做成中国最大的O2O平台。

万达电商计划打造国内最大的通用积分联盟平台。这次万达、百度和腾讯三方建立的大数据联盟，还将与万达金融板块合作，推出一系列互联网创新金融服务。换句话说，这与此前阿里巴巴与银泰百货的线上线下合作试水非常相似。

无论从逻辑上还是从产业链接上来看，万达有实体，百度有流量，

腾讯有用户，资本都非常雄厚，这些因素让万达电子商务的合伙模式看起来非常完美。

很多人认为互联网企业之间的竞争是硝烟弥漫、你死我活，但随着市场的发展，越来越多的企业已经清楚地了解到融合、竞合、聚合才是未来的趋势，应该携手团结起来做更多的事情。只要能满足用户的需求，任何合作都应该去尝试。而这也正是万达、腾讯和百度合伙的一个重要初衷和目的。

3.4 金融行业：合伙不只是融资

合伙制对金融行业的影响非常深远，比如知名投行高盛以及摩根都是借助合伙制而发展起来的。事实也证明，合伙制对传统公司制的金融行业刺激很大。从理论上来说，合伙制可以解决金融行业的两大问题：一是金融业风控；二是人才非正常流动（图 3-3）。

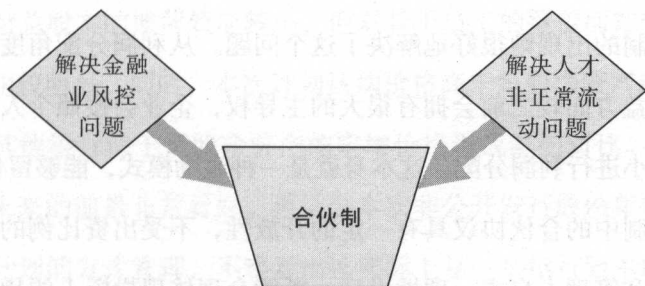


图 3-3 合伙制对金融行业的影响

首先，我们来看看合伙制如何解决金融风险问题。

合伙制企业的合伙人对风险承担无限连带责任，换句话说，每一个合伙人在开展业务时首先必须衡量的便是风险。

假如一家银行在做一笔信贷业务，如果这家银行是传统意义上的公司制企业，对信贷员来说，即便知道这笔贷款风险很大，但为了拿到业绩和提成，也可能会冒风险将这笔款贷出去。即便最终无法收回款项，受损失的也是银行，信贷员自己并不会受太大的损失。

但是在合伙制下，这名信贷员如果成了合伙人，那么他断然不敢这样冒险。因为一旦贷款无法收回，那么自己所承担的无限连带责任会很大，甚至还可能让自己倾家荡产。因此，这就很有效地控制了风险。

其次，合伙制也能够有效解决金融业人才非正常流动的问题，提高金融机构的运行效率。

我们以基金为例。众所周知，基金业一直在上演人才离职大戏，不仅基金经理变动频繁，而且这种人才流失现象还蔓延到了基金高管层面。仅在2012年，基金业就发生了近1000起高管变更事件，这对投行或基金会来说都非常不利。

合伙制的出现则很好地解决了这个问题。从利润分配角度来讲，合伙人在收益方面较之前会拥有很大的主导权，企业会按照个人能力及贡献度的大小进行利润分配，这本身就是一种激励模式，能够留住人才。

合伙制中的合伙协议具有一定的开放性，不受出资比例束缚，便于投资人和管理人自主、理性设计，既能合理体现投资人的货币资本价值，又能合理体现管理人的人力资本价值，是投资人和管理人各得其所

的分配和激励制度。

3.4.1 从覆盖金融骨干员工开始

对金融企业而言，应该从内部骨干员工开始抓起，让他们成为你的合伙人，然后从内到外慢慢地覆盖更多的职员，这样才能真正实现合伙制。

2015年4月，招商银行宣布拟推出60亿元的员工持股计划，8500名员工将被激励。这也是继民生银行、中国平安推出员工持股计划之后，又一家推出渐进式、广泛参与的员工持股计划的银行。

在此次合伙制改革中，招商银行董事会审议通过以非公开发行股票的方式实施员工持股计划的预案，拟发行不超过43 478.2608万股A股普通股，募集资金不超过60亿元人民币，扣除发行费用后全部用于补充核心一级资本。该员工持股计划的对象为董事、监事、高级管理人员、中层干部、骨干员工等，人数不超过8500人，以现金认购。

从公告来看，本次计划拟发行的股份仅占招商银行现有总股本的约1.7%，对总股本的摊薄效应较小，但对骨干员工的覆盖面却较广，激励作用也比较明显。同时，本次计划认购价格高于每股净资产约10%，这与此前其他银行低于每股净资产的定增价格形成鲜明对比。可以看出，招行对未来的前景非常看好。再结合本次非公开发行股份集中起来以资产管理计划的方式管理，不难看出这实际上是一个招行版本的员工合伙人制度。

招行的这次员工持股计划对其发展主要有三大好处：第一，稳定银行内部团队；第二，补充资金资本；第三，抵御“野蛮”作风（图 3-4）。

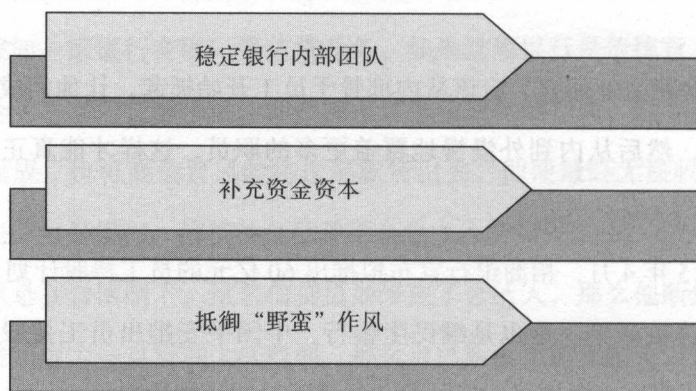


图 3-4 招行合伙制的作用

招商银行实行合伙制的作用	
1. 稳定银行内部团队	招行的员工持股计划，可以促使员工的收入与公司利益和股价高度绑定，有效避免过度短期化行为，提升整个招行内部团队的凝聚力
2. 补充资金资本	这次招行股权激励的方式需要员工以现金认购，这就等于给招行又增添了一笔可观的现金，可以补充招行的核心资本。众所周知，原来银行补充资本是“向市场要钱”，吸收大众的存款，而现在转变为“员工自己出钱”
3. 抵御“野蛮”作风	2014 年，安邦多次强势增持，已渐渐威胁到招商局的大股东地位。虽然招商局第一大股东的地位还算稳定，招行也一再强调安邦是财务投资，但以安邦入股民生银行的那种“野蛮”作风，招行仍有后顾之忧。而实行合伙制之后，员工持股计划会摊薄现有股东的持股比例，增加招行股本

3.4.2 邀请合伙人，获得大手笔融资

作为金融产业，融资是其一大职能。为了更好地融资，获得更多客户的青睐，金融企业可以实行邀请投资人成为合伙人的政策，这样才能获得大手笔融资，而且还能在很大程度上拓展客户群，扩大自己的业务范围。

某金融平台立足优质农业产业链资源，以优质、安全的项目赢得了广大投资人的信赖。上线仅半年，投资总额已近6亿元，成长速度远超同类平台。

为了更好地为广大投资人带来利益，该平台推出了“推广大使计划”，鼓励用户将平台推广给身边好友，并赚取一定的奖励回报。活动一经推出，反响热烈，成千上万的用户纷纷化身“金融推广大使”，共邀请了15 000余名新用户。这些用户可以加入该金融平台，成为该平台的新合伙人，享受一定的利益回报。此次邀请投资总额近8 000万元，平台成交总额也突破5亿元大关。

3.5 体育行业：合伙才能走向时代最前沿

随着时代的进步，体育行业不应仅仅是单纯的竞技行业，而应该朝着多元化的方向发展。当国际体育行业已经在遍地开花、多元化发展

时,如果我们还单纯地追逐竞技排名,那么迟早会被淘汰。在整体的体育管理制度上,应该考虑让更多人加入,走合伙制道路,这样才能让体育产业走向时代的最前沿。

3.5.1 运用体育平台战略孵化优质营销合伙人

在体育行业中,很多从事体育营销的产业面临市场的变化和各方洗礼,不断在追求着发展和壮大体育事业。随着互联网科技的发展,使用体育平台战略来孵化优质的合伙人是最新的一种营销方式,也是让体育行业走向前端的有效方式之一。

智美体育最开始做赛车运动,后来切入到整个体育市场,最后几乎“垄断”国内知名马拉松赛事。对于这样一个深耕体育产业多年、收获颇丰的企业来说,在互联网巨头“大肆入侵”的形势下也感受到了很大的压力,于是开始转型,决定走合伙制路线。

2016年是国内体育营销的黄金年,智美体育正式启动“赛事营销合伙人计划”,其目的是与体育营销领域内有丰富经验的合作伙伴一起深耕大众体育赛事的价值。

2016年2月23日,智美体育集团召开了“赛事营销合伙人计划”第三期商谈会,选取来自全国各省市的十余家公司的负责人作为候选合伙人参会。这些公司在某个城市或某个行业中都掌握着巨大的客户资源,同时也拥有经验丰富的体育营销团队。

智美体育此次推出的“赛事营销合伙人计划”,不但能加快体育营

销战略全面升级，更会助力智美体育全产业链布局，实现其成为中国体育营销第一品牌的宏远目标。这种做法符合世界体育行业的整体发展趋势，在未来，体育不再是一家一人的事，而是多人、多家、多元化的产物。

3.5.2 开启新领域，征集有影响力的合伙人

在体育行业，为了迎合时代的发展趋势，很多企业会开启新领域。进入新领域后，企业需要采取一些行动来打开自己的知名度。而征集那些有影响力的人物成为合伙人，便是一个不错的方法。

乐视体育经纪公司是乐视体育新成立的全资子公司，其业务包括体育娱乐营销策划、运动员经纪、体育公关宣传等方面。这是一个未被深度开发的产业地带，也是乐视体育在细分领域的一个新布局。

为了更好地发展乐视体育经纪公司的业务，与世界接轨，获得更大的知名度，乐视于2016年3月16日宣布，前央视体育主持人刘语熙将成为公司合伙人。这一消息一经传出，立刻吸引了很多体育迷的关注。

刘语熙于2015年告别央视之后，参加过很多综艺节目，并且还客串主持过世界电子竞技大赛，获得了很大名气。之所以会加入乐视体育，刘语熙表示是因为自己喜欢挑战，喜欢新鲜的事物和领域，而且乐视体育经纪公司也能够为合伙人提供更大的想象和发挥空间。

加盟乐视体育经纪公司之后，刘语熙主要负责体育属性的商业开发

部分，不管是运动员、体育主持人还是娱乐圈的明星艺人，乐视体育和刘语熙都希望根据每个人的自身特点，为他们垂直拓展体育领域的商业合作，最大限度地开发他们在各自行业之外的价值。

乐视体育经纪公司借助刘语熙自身的名气以及与很多名人的关系，迅速提升了乐视体育经纪公司的知名度。因此，当企业开启新领域时，需要征集那些知名度较大、影响力较强的人才成为合伙人。

3.6 服装行业：合伙制有新潮玩法

在服装行业，想要合伙创业需要怎么做？最重要的就在于两点：第一，推行店铺合伙人制；第二，分工明确，积极放权给合伙人。

3.6.1 推行店铺合伙人制

如果服装店铺还继续推行过去那种老板一人说了算的模式，那么会面临很多问题。

首先，面临人才流失的问题。为什么很多服装门店的员工频繁跳槽？因为员工在这里得不到发展空间，只能看老板的脸色行事，这样的环境没有人会待得长。

其次，员工拿的是死工资，服装店是赔是赚与员工没有太大的关系，所以员工对店里的销售效益并不关心，只是混日子。

最后，在管理方面也基本上没有完整的体系，服装店想要做大着实很难。

推行店铺合伙人制是拯救服装店铺、让服装店铺发展壮大的一个有效方式。

创立于1998年的女装品牌拉夏贝尔（La Chapelle）在这方面就做得很好。截止到2016年4月，拉夏贝尔在国内已拥有近8000家全直营门店。拉夏贝尔推动的全渠道变革，引领了行业从“终端为王”向“消费者为王”的转变。面对数量如此庞大的门店，拉夏贝尔是如何实现有效管理的呢？

在门店运营上，拉夏贝尔推行的就是店铺合伙人制度。事实上，早在2014年年底，拉夏贝尔就开始推行这种合伙人制度，并且成效很大。拉夏贝尔的店铺合伙人制，有助于店长和店员从关注“销售额”指标转向关注“成本”和“利润”指标。在考核体系上，主要是店长和店员共享店铺经营成果，这显然是一种正向的激励机制。拉夏贝尔推行这种店铺合伙人制的目的，是让员工意识到自己是门店的经营者，提升员工的归属感，增强员工在工作上的主动性、创造性和责任感。

对于拉夏贝尔实行的这种店铺合伙人制而言，机制背后的经营管理问题也是不能忽视的。下面我们分析一下店铺合伙人制对企业经营管理的影响。

店铺合伙人制带来的经营管理影响	
防止分配原有利益	店铺合伙人制可以让店员的收入与店铺整体的业绩挂钩，即从增量利润中进行个人和组织间的分配，鼓励有能力的员工多劳多得
培养店员的经营意识	从独立核算的角度可以大力培养店员的经营意识和增收意识
提高风险意识	即使门店月销售收入平稳，但如果管理不善也会导致店铺业绩下降。随着人员编制的减少和服务水平的下降，老顾客的流失将越来越严重，最终利益受损的还是门店。加入合伙人制，可以让店长和店员都能意识到这一点，尽力提高风险意识，给店铺带来更大的保障
提高店长的管理水平	店长成为合伙人之后，应该充分思考销售计划，致力于提高顾客满意度，为部下的成长和未来负责

3.6.2 分工明确，积极放权给合伙人

既然要合伙创业，那么首先要相信你的合伙人，然后在分工方面要细致，积极放权给合伙人，让合伙人放开手脚，这样才能将企业做大。

2016年3月，韩都衣舍与九牧王合资的商务休闲男装品牌ROR正式在天猫开店，这也是韩都衣舍旗下的第29个子品牌。从2011年开始，只花了5年时间，韩都衣舍的子品牌就从1个发展到了29个，风格涵盖了欧美风、韩风、东方风等，每年推出3万款服装，发展势头直逼Zara等国际大品牌。

韩都衣舍是一个合伙制企业，是由6个人联合创立，而这6个人却没有一个是学习服装专业的。刘军光和张虹霞原来是律师，赵迎光和杜

廷国学的是韩语，吴振涛是计算机专业，胡近东是新闻专业。因此，韩都衣舍创业之初不仅缺钱，更缺服装方面的经验。从这6个人的身份来看，想要创立并且做大一个服装品牌，无异于痴人说梦。

但他们却真的成功了。这都源于他们这个合伙人小组分工明确。最开始大家一致同意从韩国服装代购入手，接下来的目标就是招纳比自己年轻的新合伙人。于是，韩都衣舍从山东工艺美院等高校招纳了40名学生，这些学生大部分都是学习服装专业和韩语专业的，这些新合伙人的加入让韩都衣舍开始成型。

这些年轻人从3000多个韩国品牌中筛选出1000多个，然后每人负责25个，每天从中选择8款服装放在淘宝上销售，卖出去后再到韩国的相关网站下单。这些年轻人有的负责选购商品、担当买手，有些负责翻译商品介绍、处理图片，其他问题交给后勤处理。在当时的服装市场中，这种做法充满了新鲜感，这就是韩都衣舍的最初雏形。

韩都衣舍就这样慢慢做大了。现在回想起来，韩都衣舍最初能够将产品的选择权交给初出茅庐的年轻合伙人，让他们充满成就感，在这种敢于放权和分工明确的企业氛围下，韩都衣舍逐渐成为当时淘宝中现象级的店铺。

很显然，在服装品牌的创业过程中，你可以不懂服装，但是一定要相信你的合伙人，敢于并积极放权给合伙人，这样你的服装品牌才能做大做强。

3.7 物流行业：想不亏损就要合伙

随着社会的发展和互联网的出现，物流行业与其他行业一样，也进入了残酷的巨变期。有些物流企业破产退出，有些物流企业被兼并收购；还有一些物流企业想要战略重组，希望通过改变组织结构和运营模式来获得出路。

事实上，真正能够让物流企业生存下去的方法就是改变运营模式。那么什么样的运营模式才适应当今的市场呢？顺丰速递与德邦物流给了我们答案：从直营模式转向合伙加盟模式。

3.7.1 直营变加盟，开启快递“合伙人”模式

许多快递企业都已经采用了合伙加盟模式，比如顺丰、圆通、德邦等。加盟等于开启了快递的合伙人模式，点燃了许多人的创业激情，能够促进快递行业的整体发展。

在过去十年中，随着电商平台的崛起，快递物流行业保持着高速增长的态势。在国内，“四通一达”异军突起，逐渐占领了市场。为了快速扩张市场，这五家快递公司并购了许多小公司，并且跟随时代的发展，走上了合伙制道路，普遍采用了加盟的扩张方式。短短几年间，这5家公司在全国的收件和派送网点基本都达到了上万个。比如，截止到

2016年年初，圆通在全国的网点超过了20 000个，而这些网点绝大多数都是加盟的。

快递行业的这种加盟模式主要是指母公司建立一个运营平台，将区域细分，每个细分区块都由加盟方来投资经营。而加盟方可以将本区域进行分割承包，发展自己线下的合伙人，形成一级加盟、二级加盟、三级加盟……最终由每个加盟企业或个人来分担启动成本。

2015年8月25日，高端物流快递公司德邦与首位事业合伙人签约，这也标志着德邦事业合伙人计划正式迈出第一步。此后，德邦开始在全国范围内大量招募合伙人。德邦的这次模式创新，是基于对市场变化及客户需求的全新解读。

通过德邦这个平台，事业合伙人可以发挥自己的特长，并进行正规、专业的培训管理，进而构建一个巨大的快递物流生态圈。为此，德邦还推出创业无忧支持，主动为事业合伙人提供金融、贷款、培训、实际操作和装修等方面的支持和帮助。

由于操作规范、管理精细，也更符合大品牌公司的形象，所以德邦推出事业合伙人计划之后，很多常年与物流打交道的人都选择加盟德邦，成为德邦的合伙人。这些合伙人在自己得到收益之外，对德邦的整体发展也是一种推动和促进。同时，由于事业合伙人遍布各地，所以德邦物流的名声和品牌也被更广泛地传播开来。

3.7.2 要重视物流合伙协议

做物流企业的合伙人，由于牵扯到利益、设备、人力等各方面的问
题，因此对物流合伙协议要格外注意。

首先，利益分配要明确；其次，物流公司的业务分工也要明确，发
展规划也要符合合伙人的具体情况。比如，可以从单一业务开始做起，
随着企业的发展再扩展业务；再比如在设备出资等方面也要做好标注，
一旦日后出现问题，可以将合伙协议作为法律依据，避免产生不必要的
纠纷。

下面是一份物流合伙协议范本，供大家参考。

物流（加盟）合伙协议

甲方：_____

乙方：_____

甲乙双方本着互惠互利、共同发展的原则，在公开平等的基础上，经双方充分
协商，现达成如下协议。

第一条 协议项目

乙方在甲方指定区域内经营 × × 物流公司的相关事宜，乙方负责该区域内的服
务、售后和市场开发等。

第二条 协议期限

甲乙双方合作期限从____年__月__日开始到____年__月__日止，在此期间内，
甲乙双方联合协作经营。

第三条 甲乙双方的权利和义务

1. 乙方权利和义务如下。

1.1 乙方及其下属完全拥护 × × 物流公司的决策并且认真履行。

1.2 乙方无条件完全维护企业形象，力争树立 × × 物流行业新标准。

1.3 乙方负责 × × 物流在某区域的一切相关事宜，包括广告宣传、服务等。

1.4 乙方负责购买 × × 物流某区域的各类保险。

1.5 乙方负责清点到某区域的货物数量，一旦签字确认，如有货物丢失，均由乙方负责。

1.6 乙方无条件执行由公司制定的货物派收价格和服务标准。

1.7 乙方不能无理拒绝和擅自停止、更改物流服务内容，也不能擅自更改产品的所有权性质。

1.8 乙方只对客户商品的外包装负责。

1.9 乙方在不知情的情况下，对产品的合法性和交易的合法性不负责。

1.10 乙方负责将所有货款于次日早晨缴纳给公司。

1.11 乙方造成的相关经济损失，均由乙方负责。

1.12 乙方只对签收后的货物承担相关责任，不对在其他区域路线上运输中发生的意外事故负责。

1.13 因为乙方原因造成货损和丢失的，乙方要负责赔偿。

2. 甲方权利和义务如下。

2.1 甲方有权对乙方在合作范围内的物流运作进行考核。

2.2 甲方有权更换不合格的物流合伙人。

2.3 协助乙方开拓本地市场并及时处理在售后过程中出现的问题。

2.4 甲方负责货物价格的制定和服务标准的制定。

2.5 甲方负责按月准时发放乙方的利润。

2.6 如果乙方能够完成公司制定的相关绩效考核指标,甲方不能随意终止合同。

2.7 为实施营销策划,甲方有营销方案决定权和价格体系决定权。

2.8 甲方对乙方的客户投诉具有监督权。

2.9 甲方对乙方的经营活动具有监督权。

第四条 约束条款

1. 乙方应向甲方交纳保证金_____元(大写:_____)。

2. 乙方出现下列情形之一者,甲方有权取消乙方的合伙人资格;触犯法律时,甲方将追究乙方相应的法律责任。

2.1 故意毁损甲方声誉形象的。

2.2 不执行甲方制定的价格,乱定价格扰乱市场秩序的。

2.3 对客户态度蛮横,造成恶劣社会影响的。

2.4 对甲方有欺骗、欺诈行为的。

第五条 清算方式

1. 甲方给乙方按提成结算,按照甲方发往该区域的货物运费_____ % 提成。

2. 甲方给乙方按提成结算,按照乙方发往外围的货物运费_____ % 提成。

3. 甲方每月____日给乙方结算提成。

4. 乙方必须在每日早晨将前一日货款交付甲方。

第六条 违约责任及处理方式

1. 甲乙双方应认真履行本合同,不得违约,否则对方有权终止本合同。

2. 甲乙双方如需提前终止合同,应提前 30 天通知对方,否则将视为违约;如造成对方经济损失的,应负责赔偿。

第七条 争议解决

甲乙双方在履行本合同过程中如发生争议,应协商解决;如协商未果,则应诉诸甲方所在地人民法院。

第八条 其他

本合同一式两份，自签定之日起生效，双方各执一份，具有同等法律效力。

甲方：

法定代表：_____

联系电话：_____

联系地址：_____

银行账户：_____

签字盖章：_____

签定日期：____年__月__日

乙方：

法定代表：_____

联系电话：_____

联系地址：_____

银行账户：_____

签字盖章：_____

签定日期：____年__月__日

第4章

到哪里去找好的合伙人

合伙制能否成功的关键因素就在于你是否找对了合伙人。找对了合伙人，就等于成功了一半。合伙创业者必须要清楚这一点，在寻找合伙人的事情上一定要综合考虑，一旦找到合适的合伙人，要努力说服对方跟你走，这样才能为创业成功打下坚实的基础。

4.1 明确合伙人的分类

在寻找合伙人之前，必须明确合伙人的分类。通常情况下，合伙人分为普通合伙人和有限合伙人。

只有明确了这两种合伙人的含义、区别，创业者才可以对号入座，找到适合自己的合伙人，然后开拓一番事业。

4.1.1 普通合伙人与有限合伙人的概念

普通合伙人通常是指合伙人共同出资、共同经营、共享收益、共担风险。普通合伙人对合伙债务背负的是无限连带责任。

而有限合伙人主要是指那些不得以劳务对合伙制企业出资、不执行合伙事务、不对外代表合伙组织，只按出资比例分享利润和分担亏损，并仅以出资额为限对合伙债务承担清偿责任的合伙人。

4.1.2 普通合伙人与有限合伙人的区别

普通合伙人与有限合伙人的区别具体如下。

	普通合伙人	有限合伙人
1. 对企业债务的责任承担方面	普通合伙人对合伙制企业债务承担的是无限连带责任	有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙制企业的债务承担责任
2. 与本企业交易方面	根据《合伙制企业法》的规定,除了合伙协议的约定或者经全体合伙人一致同意之外,普通合伙人不能同本合伙制企业进行交易	有限合伙人可以与本有限合伙制企业进行交易
3. 在竞业禁止方面	有限合伙人可以自营或者同他人合作经营与本有限合伙制企业相竞争的业务。但是,合伙协议另有约定的除外	有限合伙人不可以从事与本企业相竞争的业务
4. 在财产份额出质方面	根据《合伙制企业法》的规定,普通合伙人以其在合伙制企业中的财产份额出质的,必须经过其他合伙人一致同意;未经其他合伙人一致同意的,这种行为将视为无效	有限合伙人可以将其在有限合伙制企业中的财产份额出质
5. 在财产份额转让方面	除了在合伙协议中另有约定之外,普通合伙人向合伙人以外的人转让其在合伙制企业中的全部或者部分财产份额时,必须经其他合伙人一致同意	有限合伙人可以按照合伙协议的约定,向合伙人以外的人转让其在有限合伙制企业中的财产份额(但需要提前一个月通知其他合伙人)
6. 在出资方面	根据《合伙制企业法》的规定,普通合伙人可以用货币、实物、知识产权、土地使用权或者其他财产权利出资,也可以用劳务出资	有限合伙人不得以劳务出资

4.2 合伙人的必备条件是什么

找对了合伙人，共赢就有了基本保障。唐僧师徒一行为什么能取经成功？就是因为团队搭配合理。在竞争激烈的今天，优秀的合伙人是企业兴衰的关键。

究竟什么样的人才算优秀的合伙人呢？

4.2.1 有共同目标的人

目标一致，才能共创未来。对于企业经营有共同认知的人，即可纳入合伙人的考虑范围，因为志同道合的人在运营分工上会比较默契。

托尼·利维坦和弗雷德·坎贝尔是 Egreeting 公司的创始人，同时也是 Lexy.com 网站的拥有者。他们的创业之所以会成功，源于两人有共同的目标。两人无论是在创业项目还是发展方向上，都有极其相似的想法。因此，他们的事迹非常能够体现拥有共同目标在合伙创业中的重要性。

如果合伙人目标不一致，就如同两人相处时感觉不对。离得远的时候可能发现不了，走得越近，合伙人之间的分歧就越大。

海底捞除了在国内到处开分店，在新加坡也开了分店，在美国洛杉矶也开了分店。海底捞之所以会走到更多更广的地方，就是因为企业合

伙人对海底捞未来的发展方向和目标非常一致。

4.2.2 信念坚定、忠诚度高的入

干事三心二意、只有三分钟热度的人，是不适合做合伙人的。原因是他没有坚持创业的决心，可能无法与你共担创业的风险，一有困难，他就想退缩。这不仅会让合作成为泡影，还会影响你继续前进的心情。因此，要找一个对于成功有极其强烈的愿望、对创业有坚定信念的人。这样你们才能在凶险的商业浪潮里百战不殆，携手共赢。

诚信为立人之本，人无信不立，自私奸诈、诚信度低的人万万不能作为合伙人。因为一不小心你就会被这样的人出卖。彼此不能坦诚相对、相互信任的话，如何闯过一个又一个难关？

马云和其他合伙人在一开始创业时，经历了无数的困难和阻碍。而真正留下来的“十八罗汉”便是马云最靠谱的合伙人，也是阿里巴巴的顶梁柱。如果当初在面对困难和阻碍时这些合伙人不够坚定、不够忠诚，那么也许就没有现在的阿里巴巴了。因此，找到一个信念坚定并且内心忠诚的合伙人十分重要。

4.2.3 心胸宽广、能独当一面的人

如果一个人心胸狭窄、不能宽容待人，那他就不具有成为合伙人的资质。因为两个人在一起，难免会有意见不和的时候，也会有吹胡子瞪

眼睛的时候。如果不能友好、宽容地看待合伙过程中的利益分配和各种矛盾，分手是迟早的事。

在心胸宽广的基础上，我们还要考察这个人是否有能力独当一面。作为一个创业者，很难一个人独扛大旗，必须要有一个很有力气的人和你一起托起明天的太阳。合伙的意义在于形成合力、提高效率，而不是找一个人来拖住你前进的后腿，降低整体的水平。

无论是马云、雷军还是刘强东，他们都在创业之初精心选择了一些出色的合伙人来为自己分担重担。不难看出，这些人无论在能力还是胸怀上都让人放心，而这也是这些大企业能够发展壮大的重要原因。

4.2.4 具有一定合伙资本的人

企业运营多少都有风险，在合作过程中发挥合伙人的诸多优势，通过优势互补确保利益最大化才是合伙制成功的关键。

我们看那些成功的合伙制企业，如果仔细分析他们的合伙人，就会发现他们各自都具有一定的优势，而这些优势就是他们成为合伙人的资本。正如《中国合伙人》所表现的那样，三人之所以会成为合伙人，无非是有的有钱，有的有技术，有的有管理能力，三人在各方面都非常出色，而且很多方面形成互补，最终创业成功。

当然，诚实、守信、有责任感、人品好是成为合伙人的先决条件。找一个人品不好的合伙人无疑是给公司埋下了一颗定时炸弹，不知道它会什么时候爆炸。所以，在找合伙人时一定要仔细筛选。

4.3 合伙人需要什么价值观

价值观决定了人的自我认识，它直接影响和决定着一个人的理想、信念、生活目标和追求方向的性质。价值观对人的行为有很大的影响，相同条件下，有不同价值观的人会产生不同的行为结果。所以，对于合伙制企业来说，选择一个价值观相同的合伙人非常重要。

4.3.1 合伙人的价值观要一致

阿里巴巴之所以能获得奇迹般的成功，是因为马云花大力气组建了一支价值观一致的团队，使公司在商场上所向披靡。可以说，价值观统一是合伙制成功的前提。

相反，如果一个公司的几个合伙人价值观不一致的话，就会出现各种各样的意外情况，最终对公司的运营产生不良的影响。对此，一家上市公司的老总颇有感触：“我住的楼下有个会所，在一次茶话会中，与会人员发现一个商机，便请了个中间人搭桥牵线，创办合伙制企业。结果运作没多久，就出现股东资金不到位、财务状况不清楚、经营管理方式有分歧等诸多问题。由于事先并没有考量合伙人的价值观等问题，问题出现之后大家互不相让，结果只能一拍两散了。”这一案例告诉我们，选择价值观统一的合伙人比好的商机更为重要。

4.3.2 合伙人要有创业意识

人与人之间长期共事，既要有软的交情，也要有硬的利益。合伙创业本就是一种长期的利益关系，因此合伙是一种“共创、共担、共享”的事情，这也要求合伙人必须要有创业的意识 and 精神。

那么如何才能判断一个人是否具有创业意识呢？

第一，要有创业的勇气和信心。

正如马云所说，今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大多数人死在明天晚上，没有看到后天的太阳。

创业失败最重要的原因，就是失去信心，变得士气低落。当创业者深陷“懊恼后悔的低谷”，丧失了站起来继续坚持的决心和勇气的时候，创业也就难以为继。所以创业成功的关键和前提是必须要有勇气，勇气会激发出创业者的热情和毅力，只有有勇气的创业者才能在创业的过程中携手共赢。

第二，要具备自我觉知的能力。

Jerry Colonna 是一名帮助初创公司的创业导师，以前曾做过风投，是一个非常了解创业压力的创业导师。他曾指出过很多创业者所犯的错误，比如欺骗行为。这些创业者不但欺骗合伙人，更欺骗整个创业团队，甚至对公司的整体定位和运营情况都不清楚。

因此，创业者具备自我觉知的能力极为重要，只有这样才能明白如何应对未预料到的各种困难，就会更好地对进行自我管理，帮助公

司获得成功。

4.4 创业初期，如何招最初的合伙人

一个合伙制企业要想成功，选对合伙人是关键，那怎么样才能找到满意的合伙人呢？企业在寻找最初的合伙人时又应该注意些什么？

4.4.1 舍得花气力

小米的成功跟雷军找人的用心和技巧是分不开的，雷军在小米成立前期花了大把的精力去寻找合适的合伙人。

回忆起当初招募合伙人的岁月，雷军颇有感触地表示，自己前半年花了至少 80% 时间招人，总共找到 7 个合伙人，基本上都是技术骨干，年龄基本在 40 岁左右，阅历和经验都非常丰富，有干劲，有头脑，充满创业的激情。那么雷军是怎么样找到这些人的呢？他有什么与众不同的绝招呢？

公司招聘前 100 名员工的时候，雷军都亲自面试，通过沟通了解应聘对象的价值观、工作经验、对公司产品的了解和认可度，以及关于未来的设想，全方位地考量应聘者的综合素质。

据说雷军曾面试过一位硬件工程师，这位硬件工程师的资历很好，能力出色，但是最大的缺憾就是他没有创业的决心，对小米的前景不是

很看好。但是雷军并没有放弃，而是和公司其他人轮番上阵，从各个角度宣讲，终于说服这位工程师加入小米的团队，整个招聘过程持续了12个小时。因为雷军和公司其他员工的共同努力，终于收获了一员猛将。

小米之所以能有今天的成就，跟领导人的惜才爱才是密切相关的。所以，合伙制企业要想成功，必须舍得花力气去寻找有用的合伙人。

4.4.2 舍得花钱

乔布斯把大约1/4的工作时间用于招募人才，一生参与过5000多人的招聘工作，筛选出了顶尖的设计师、工程师和管理人员，成立A级小组，这个小组是乔布斯最核心的团队，为苹果公司的兴旺发达贡献了极大的力量。所以在找合伙人的时候，一定要不惜成本，不管是时间、精力还是金钱方面。

在这个过程中，一定想清楚你能给合伙人多少利益，然后开出让对方满意的条件，果断一点、大气一点。不要吝啬，不要舍不得，寻找到优秀的合伙人，他们带给你的将是十倍甚至百倍的利益回报。

4.4.3 主动走出去

1. 社会活动家寻找法

你的人脉就是你巨大的人才宝库，所以不要天天坐在办公室里，要经常出去联谊，利用每一次聚会和休闲活动的机会，通过喝咖啡、茶话

会、看电影、打球之类的活动来扩大自己的交际圈，在熟人的推荐下找到合适的人才。

2. 主动出击

俗话说，相请不如偶遇，有时候机会可能就在不经意之间出现。

比如，一位创业者到处寻找销售方面的负责人，但总是找不到合适的。有一次，他和朋友在咖啡馆聊天，听到隔壁也有人在聊天，他们在交流一些很实用的销售技巧，同时也在讨论一些管理方法的利弊。为了进一步了解他们的实力，这位创业者果断出击，主动去和这两位销售人员搭讪，同时表明自己招揽人才的用意。结果，大家交流很愉快，对于营销和公司运营的看法也大体一致。最后，这两位销售人员同意加入他的公司，这位创业者无意之中得到了遍寻不着的销售人才。

3. 多外出交流

除了我们熟悉的圈子，我们还需要多联系平时不怎么接触的人，有时候无意的交流可能就会有意想不到的收获，很可能就是我们成功的关键。

洛克菲勒曾说过：“假如你真心想做成一件事情，你就会找到一千种方法；相反，你则会找出一千种借口。”企业找合伙人也是如此，功夫不负有心人，有付出才有收获！

4.5 打工者也可以成为你的合伙人

公司合伙人的来源有两个，一个是外部寻找，一个是内部转化。那些成功的合伙制案例告诉我们，如果一个合伙制公司的大部分合伙人不是内部转化的，那公司就陷入了合伙制的误区，成功的合伙制公司应该是团体资源利益的共享。

那么一个合伙制公司要怎样做才能将公司的员工变成你的合伙人呢？

4.5.1 同仁法则 + 股票购置

合伙制企业要上下团结一致、共创利益，这就要求合伙制企业把公司的员工视为同仁，而非公司的雇员。

公司应该认真对待每一位为公司效劳的员工，甚至可以把员工当作自己的家人，充分激发员工的积极性和潜力，让他们发挥主人翁的精神，共同参与公司的建设。

除了要有一视同仁的态度，优惠的股票购置计划也是必不可少的。公司要制订符合公司实际的股票购置计划，鼓励员工购买，这样一来，公司的利益和员工的利益就能牢牢地捆绑在一起，员工的积极性自然就会上涨。

4.5.2 分层级股票管理制度

一般来讲，公司大约有三个层级，并随企业的发展不断增加。

第一层级往是公司早期的创始人。这批人最早加入公司，承担了很大的风险，所以理应持有公司更多的股份。

第二层级一般是早期员工，也可以说是元老级的员工。这类员工在公司初创期加入公司，为公司的发展壮大付出了努力和汗水，因此应该持有相应的股份。

第三层级是后期员工。他们加入公司的时候，公司可能发展得非常不错了。

对于很多公司来说，增加一个层级大约都需要一年时间。当发展到一定规模时，公司可能已经有六个层级：创始人层级和五个员工层级。层级越靠后，员工数量越多，同时他们承担的风险也越小。

那么一般的合伙制公司的股票分配要遵循什么样的基本原则呢？各层级之间持股的比例又是什么样的？

通常情况下，各层级之间的分配比例是：创始人层级持有 50% 的股份，下面每个层级持有约 10%，各个层级内的员工均分该层级的股份（图 4-1）。

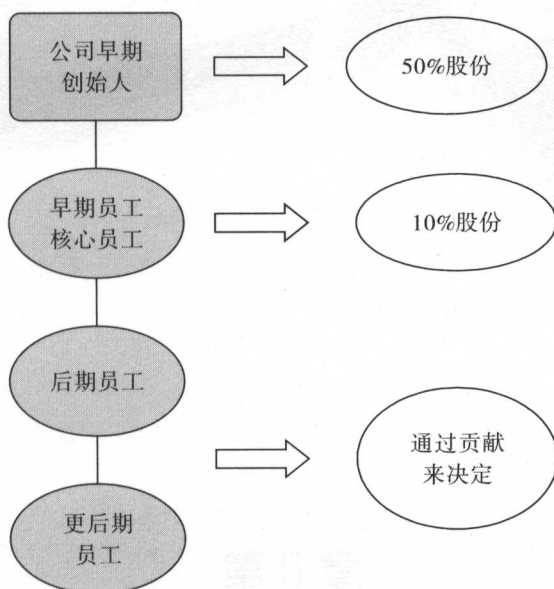


图 4-1 分层级股票管理制度

这样能更好地实现员工激励，达到增强企业竞争力的效果。同时，也能增强员工的责任感，减少人才的流失率，企业的稳定性也有所增强。

第5章

打造最适合企业的合伙制模式

合伙制的模式有哪些？每种模式有什么优缺点？它们分别适用于什么样的公司？这些都是企业应该了解并且掌握的。本章介绍了多种合伙制模式，企业可以从中选择最适合自身的模式。

5.1 众筹合伙制是最强合伙模式之一

创业其实是一个很高危的选择，尽管有很多的创业公司崛起，但也有海量的创业公司倒闭。很多在今天看来非常成功的创业公司，当初都是经历九死一生的，例如阿里巴巴、小米等。他们的成功很大程度上源于找到了一条与传统企业不同的道路——创业合伙制。

如今我们看到的阿里巴巴是一个庞大的商业帝国，旗下有无数让人耳熟能详的名字，如淘宝、支付宝、天猫等。它成功的背后是什么呢？是马云和创业合伙人的努力。如果说当时就有“众筹”二字的话，那么当初马云和他的合伙团队就是较早的“众筹合伙模式”，他们众筹的不仅仅是有限的资金，更众筹了头脑和运营思路。

从阿里巴巴和小米的案例我们可以看出，合伙+众筹的模式似乎是最强的合伙制模式之一，值得广大企业深入学习和探索。

5.1.1 搭建众筹有限合伙制企业

众筹是一种集资方式，它与有限公司是有本质区别的。创业者可以通过众筹的模式将大众投资人聚集起来，这些投资人每人出一部分资金一起成立一个有限合伙制企业。这样每个投资人就成为了公司的股东，并且享有公司盈利后的分红权。这样搭建的企业就是有限合伙制企业，

而众筹也是这种合伙制的必要条件。

下面我们用一个图解来详细展示众筹有限合伙制企业的模式(图 5-1)。

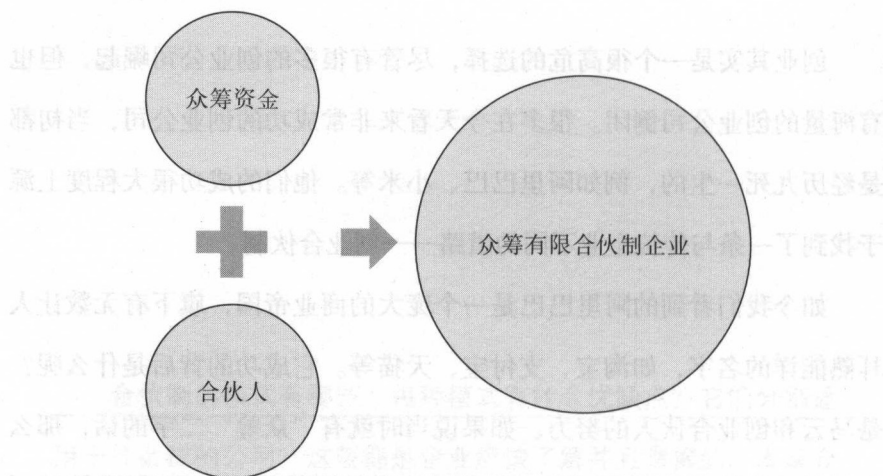


图 5-1 众筹有限合伙制企业

例如，你是一个年轻的创业者，想要创立一家母婴用品的电商商城。尽管你有一个好想法，但是在技术和资金环节有些薄弱。你为了加快创业步伐，可以寻求投资人的帮助，将自己的创业点子传递给投资者。投资者如果看好你的创业点子，就会对你进行投资。有了资金之后，你还需要招募合伙人，比如技术合伙人、市场合伙人等。有了众筹资金和合伙人，那么你的电商平台就可以做起来，那些众筹者会成为你的最初股东，享受分红，但不会参与公司运营事务，也自然不必担负亏损风险。而合伙人则需要承担运营事务，与你一起将公司做大。

这种方式给众多创业者提供了机会，让他们在资金、合伙人方面的

短板得到了弥补，可以更快、更顺利地踏上创业之路。

5.1.2 众筹股东要有一定的影响力

在众筹环节中，企业需要注意一点，众筹股东中需要有一些影响力较大的人物，最好是有代表性、权威性的人，只有这样才能吸引更多股东和合伙人加入。

在创立众筹合伙制企业的过程中，一定要搭建好股东结构，要有压轴者，也要有做门面的圈层，还要有真正操心的中间力量。其中，能够为企业真正贡献力量的股东要占到七成，因为他们是资源需求和供给最旺盛的一部分，换句话说，他们的价值最大（图 5-2）。

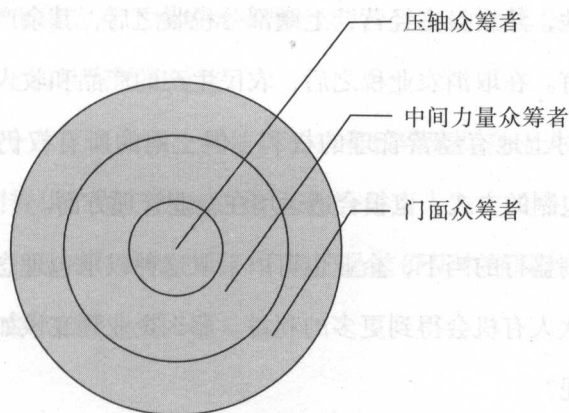


图 5-2 众筹股东结构图

举个例子，你要众筹创建一个合伙制咖啡馆。事实上，咖啡馆本身依靠卖咖啡得到的利润并不多，为了给股东一个明确的盈利点，就要为

众筹股东做好增值服务，提升咖啡馆的附加值，如在咖啡馆里植入一些众筹者的隐性广告、设置大屏幕媒体、鼓励股东提供物品赞助等。这样一来，众筹股东和合伙人都有利可图，而且还能提升自身的影响力和知名度，自然就能吸引更多的众筹者和合伙人。

5.2 以承包理念为主的大包干承包制

在合伙制的模式中，还有一种方式十分具有激励性，那就是以承包理念为主的大包干制度。

大包干也叫包干到户，是中国农民对土地的承包责任制形式。农民承包一块土地，然后自主经营，上缴部分税收之后，其余产品和所得都归承包者所有。在取消农业税之后，农民生产的产品和收入全部归自己所有。农民对土地有经营管理的权利，但土地的所有权仍然归国家所有。这种承包制的方式，也很合适运用在企业管理方面。

在合伙制盛行的当下，企业也可以采取这种以承包理念为主的大包干制，让合伙人有机会得到更多的利益。那么企业到底该如何来实行这种合伙模式呢？

5.2.1 让内部人员成为企业的承包者

这种大包干承包制类似于短期的“出租”。打个比方，你是一个店

面的所有者，你如果想要利用这个门店来赚钱，有两种方法：一种是自己开店，另一种是出租出去。后者就是这种合伙制的雏形。你会收取一定的房租或管理费，而租户则除了上缴房租或管理费之外，剩下所有的收入都归自己所有。

这种模式是保持企业原有所有权的前提下改善企业经营的“权宜之策”，它既没有让所激励对象（承包者）获得原有企业的所有权，同时又能维持原有的利益格局，还能在一定期限内通过承包合同划清企业与合伙人的收益分配关系，使激励对象有一定的经营决策权，从而能激发激励对象的积极性，让企业越来越好。

有些企业会将下属公司的经营权承包给内部合伙人，而原公司的所有者只需要享受年底的分红或者管理费。这些内部合伙不但熟悉公司的运作，而且也因为有了激励而积极经营，会自动加强公司的运营力度，让公司走上良性发展的道路。

比如，一个工厂会拿出一些地区的销售权给某些合伙人，按照一定的价格为他们提供产品。这些合伙人自行负责人力、设备、销售策略等，开始在这个区域内销售产品，依靠产品差价从中赚取利润。这就是典型的大包干合伙制度（图 5-3）。

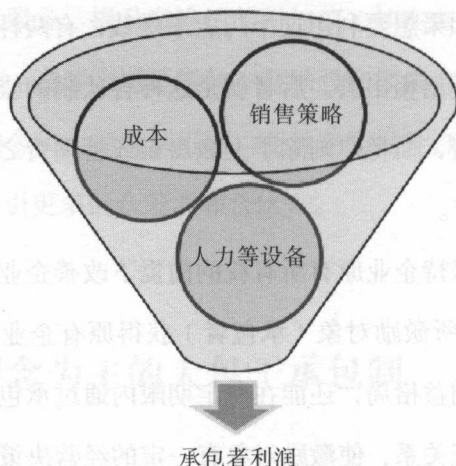


图 5-3 合伙承包者的利润所得示意图

这种让内部人员成为企业承包者的方式也有一定的缺陷，它容易让承包合伙人采取短视行为，以牺牲企业资源为代价换取短期利益的最大化。因此，企业在实行这种合伙制度的时候要慎重。

这是单一的承包合伙制，还有一种方式是承包者可以寻求更多合伙人共同承包项目、区域销售（图 5-4）。

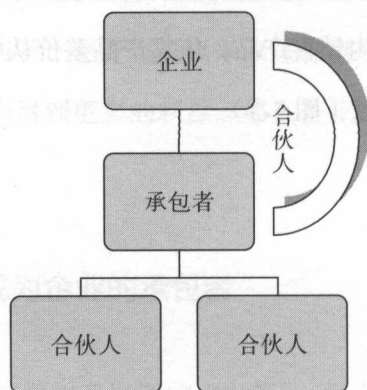


图 5-4 企业承包合伙制分类

5.2.2 承包合伙制协议范本

无论是企业将业务、市场承包给合伙人，还是承包者与更多合伙人一起合伙运营，都需要制定双方共同遵守的协议。下面提供了一份协议范本，供大家参考。

合伙承包协议

订立合同各合伙人：

姓名_____，性别_____，年龄_____，住址_____。

姓名_____，性别_____，年龄_____，住址_____。

姓名_____，性别_____，年龄_____，住址_____。

姓名_____，性别_____，年龄_____，住址_____。

第一条 合伙承包宗旨

共同出资，合伙经营，共享收益，共担风险。

第二条 合伙经营项目和范围

合伙承包_____项目。

第三条 合伙期限

合伙期限为____年，自____年__月__日起，至____年__月__日止。

第四条 出资额、出资方式、出资期限

1. 合伙人_____（姓名）以现金方式出资，计人民币_____元；

合伙人_____（姓名）以现金方式出资，计人民币_____元；合

伙人_____（姓名）以现金方式出资，计人民币_____元；合伙人_____（姓名）以现金方式出资，计人民币_____元。

2. 各合伙人的出资于____年__月__日以前交齐。逾期不交或未交齐的，应按照未交金额数计付银行利息并赔偿由此造成的损失。

3. 本合伙出资共计人民币_____元。合伙期间各合伙人的出资为共有财产，不得随意请求分割。合伙终止后，各合伙人的出资仍为个人所有，届时予以返还。

第五条 盈余分配与债务承担

1. 盈余分配：以出资份额为依据均分。

2. 债务承担：合伙债务先由合伙财产偿还，合伙财产不足清偿时，以各合伙人的出资份额为据均担。

第六条 入伙、退伙、出资的转让事项

1. 入伙：（1）需承认本合同；（2）需经全体合伙人一致同意；（3）执行合同规定的权利义务。

2. 退伙：（1）需有正当理由方可退伙；（2）不得在合伙不利时选择退伙；（3）退伙需提前____月告知其他合伙人，并经全体合伙人同意；（4）退伙后以退伙时的财产状况进行结算，不论何种方式出资，均以货币结算；（5）未经合伙人同意而自行退伙给合伙人造成损失的，应进行相应赔偿。

3. 出资转让：允许合伙人转让自己的出资。转让时合伙人有优先受让权，如转让合伙人以外的第三人，第三人应按入伙对待，否则以退伙对待转让人。

第七条 合伙、合伙负责人及其他合伙人的权利

1. 合伙共同行使的权利：（1）对外订立合同；（2）出售合伙的产品；（3）支付合伙债务；（4）其他涉及经营的重大事项。

2. _____为合伙负责人。其权限是：（1）对合伙事务进行日常管理；

(2) 落实合伙事项进度并保证质量; (3) 代表合伙对外协调; (4) 小额资金调用的决定权 (_____元以内); (5)_____。

3. 其他合伙人的权利: (1) 参与合伙事业的管理; (2) 听取合伙负责人开展业务情况的报告; (3) 检查合伙经营情况; (4) 共同决定合伙重大事项。

第八条 禁止行为

1. 未经全体合伙人同意, 禁止任何合伙人私自以合伙名义进行其他业务活动。
2. 禁止合伙人经营与合伙竞争的业务。
3. 禁止合伙人再加入其他合伙。
4. 禁止合伙人与本合伙签订合同。
5. 如合伙人违反上述各条, 应按合伙实际损失赔偿。

第九条 合伙的终止及终止后的事项

1. 合伙因以下事由之一终止: (1) 合伙期届满; (2) 全体合伙人同意终止合伙关系; (3) 合伙事业完成或不能完成; (4) 合伙事业违反法律被撤销; (5) 法院根据有关当事人请求判决解散。

2. 合伙终止后的事项: (1) 合伙人共同清算; (2) 清算后如有盈余, 则按收取债权、清偿债务、返还出资、按比例分配剩余财产的顺序进行。固定资产和不可分物, 可作价卖给合伙人或第三人, 其价款参与分配; (3) 清算后如有亏损, 不论合伙人出资多少, 先以合伙共同财产偿还, 合伙财产不足清偿的部分, 由合伙人按出资比例承担。

第十条 争议解决方式

合伙人之间如发生争议, 应共同协商, 本着有利于合伙事业发展的原则予以解决。协商不成的可依法向法院起诉。

第十一条 未尽事宜

本合同如有未尽事宜, 应由合伙人集体讨论补充或修改。补充和修改的内容与

本合同具有同等效力。

第十二条 其他

本合同正本一式_____份，合伙人各执一份。

合伙人：_____（签名）

合伙人：_____（签名）

合伙人：_____（签名）

合伙人：_____（签名）

____年__月__日

5.3 抛出虚拟受限股权，打造“湿股”合伙

湿股是一种实质股权，拥有湿股的合伙人，对企业也拥有所有权和分红权，但也要承担企业运营的风险。为了让企业可以以合伙制的方式存活下去，企业需要给合伙人抛出部分虚拟股权，包括分红权和增值权，这样一来，合伙人就会更加卖力地为企业工作，也能减轻企业融资的压力，从而优化企业的发展。

有些企业可能在初期发展阶段并没有太多的资金，需要招募合伙人合伙入资，然后一起发展企业。这样一来，企业对合伙人的湿股承诺就成为了虚拟股份，比如分红、增值股份等。

湿股合伙人的特点就是具有实质的股权激励，所以被选中的合伙人必须要以实际资金投入，获得相关的经营权、收益权和分配权，同时也

自然而然地承担起了企业经营中的风险。如此一来，合伙人与企业就紧紧捆绑在了一起，为长久的利益共同前进。

2015年1月13日，华为公司公布了2014年的销售业绩，其销售收入达到2890亿元，利润约340亿元。华为作为一个新兴的智能手机品牌，之所以能够在数码科技领域迅猛发展，成为一匹黑马，靠的不仅仅是华为对产品的精益求精，还有华为实行的合伙人制度。

事实上，华为作为一家科技公司成立已久，并且实行合伙制模式也超过10年，有接近9万的核心人才都是华为的事业合伙人。2015年开始，华为开始在全球展开合伙人持有公司虚拟股份模式，继续招募合伙人。这些持有华为虚拟股份的人，都需要投入实际的资金，哪怕只有很少，华为也同样接纳，原因就是合伙人的求贤若渴和对未来合伙制市场的肯定。

5.4 人力资本撬动物质资本的有限合伙制企业模式

有一种合伙制模式深受一些大型企业或者新型企业青睐，那就是以人力资本来撬动物质资本的有限合伙模式。这类模式多是由专业人员来经营，使用这种合伙模式的企业也通常多为人力资本型企业，比如律师事务所、咨询公司、TMT等行业。

首先来看一下这类企业的特点。人力资本型企业最大的特点就是轻

资产运营，员工、人才才是企业最大的资产，离开了人企业几乎无法运作。同时，这类企业的人才可替代性较差，公司注重的是发挥人才的主观能动性，以此来团结运作。

尽管人才是这类企业最鲜明的特点，也是其核心优势，但“成也萧何，败也萧何”，影响这类企业发展的最大瓶颈也是人。当这类企业发展到一定规模时，创始人就无法面面俱到，而且公司也会受到创始人个人能力与水平的限制，比如会遭遇难以跨越区域拓展业务、公司达到一定规模之后停滞不前、核心人员流失严重、没有晋升空间等问题。

面对这些问题，这类企业往往很头疼。合伙制的出现可谓是雪中送炭。采取人力资本撬动物质资本的有限合伙制企业模式，能够解决这类企业的最大问题，而且还能让企业更好地向前发展。那么如何打造这种以人力为主的有限合伙制企业模式呢？

5.4.1 让高素质的专业人才成为合伙运营者

有限合伙制企业往往分为一般合伙人和有限合伙人。企业可以让行业内高素质的专业人员少量出资，成为一般合伙人，负责企业的经营工作；而有限合伙人则一般是出资较多、拥有社会资源较多的一方，但却往往不参与企业运营。这种有限合伙制的核心就是一般合伙人，即那些高素质专业人才（图 5-5）。

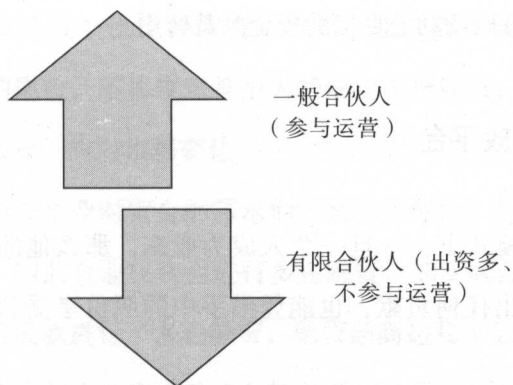


图 5-5 人力资本公司的有限合伙制模式

高盛是华尔街一家保留合伙制的投资银行，也是人力资本行业中合伙人制度最具代表性的一个企业。高盛在 1988 年改组成为股份制公司，但其合伙人制度却一直贯穿其中，并且对企业的发展起到了重要作用。

高盛在全球有 2 万多名雇员，其中有 1.5% 的雇员可以晋升为企业合伙人，这也是华尔街的投资从业者梦寐以求的事情。但这些人不仅是企业的一般合伙人，更要从事企业的运营，承担公司业务下滑、虚假经营的无限连带责任等。

这样的压力也让这些合伙运营者充满了动力，因为他们的收益与企业的发展运营紧紧地绑在了一起，只有企业高速发展，他们才能从中获得更多的收益。

事实上，国内也有很多私募股权投资基金公司采用这样的有限合伙模式。其中有限合伙人出资超过 90% 的资金，分享超过 80% 的收益；而普通的出资运营者，也就是行业内高素质的专业人才，往往会出少量的资金，但却能享受约 20% 的利润，同时享受管理费等经济收益。这样

一来，经营者可以撬动上百倍的资金为其所用。

5.4.2 做成开放平台

在公司制模式下，一旦一个人成为股东，那么他的子孙后代即便没有对企业作出任何贡献，也能凭借手中的股份享受公司发展带来的红利。

而这种以一般合伙人为主的合伙制则不是“铁饭碗”，由合伙人组成的企业共同体也是一个开放的共同体。合伙人必须要发挥其作用，才能获得合伙人的地位，才能享有企业的股权、收益。

合伙人一旦退出，公司会收购其股份，这是一种强制的模式。同时，那些优秀的内部员工、雇员等只要表现好，公司也可以吸纳他们，让他们出资，成为公司的合伙人。

有一个公开、开放的平台，才能让合伙制之路走得更顺利，让企业发展得更好。

5.5 控制公司的合伙模式

相对于传统企业来说，创新是新型企业的鲜明特点，比如互联网企业、科技创新企业等。失去了创新的能力，它们很可能就会被时代淘汰，可以说每个存活下来的新型企业，都具有创新的能力。

这类企业在管理上也比较创新，比如企业内部管理岗位有很大改变，没有固定的岗位，不再规定某个人的固定工作职责，这样就能更快地响应用户的需求、应对市场变化。

但是这类新型企业对资金的需求似乎是个无底洞，想要继续发展就需要资金支持，因此企业往往会进行多轮融资，如滴滴打车和快的打车软件在刚开始阶段就进行了多轮融资，融资额高达几十亿美元。

而每次融资，都会让企业陷入到团队股权之争，创始人股权也因此被稀释，越来越失去对公司的控制权。针对这种问题，这类企业需要使用一种新的制度，来保证创始人团队对公司拥有控制权，并且让公司的经营理念和文化内涵得以传承下去。

由此，控制公司的合伙模式就出现了。

5.5.1 让合伙人间接得到公司控制权

在这种合伙制中，合伙人往往是企业的创始人团队。这是一种公司治理机制，以便创始人团队可以掌握和控制公司。但是这种控制权并非由合伙人直接拥有，而是要以间接的方式让创始合伙人拥有。比如可以通过董事会提名权来控制公司半数以上的董事，以这种形式来间接控制公司权，主旨是通过某些制度上的安排，保障创始合伙人和管理层的权益，以此来保证公司的持续正常发展。

下面以阿里巴巴的合伙制为例来说明。

阿里巴巴的合伙人叫湖畔合伙人，一共有 27 人，分别是公司创始

人、与公司成长的管理人以及外部专业管理人才。

阿里巴巴的这些合伙人拥有的最大权利是什么呢？就是拥有提名简单多数董事会成员候选人的专有权。详细来说，就是无论在任何时间、任何原因或情况下，当董事会成员人数少于合伙人所提名的简单多数，这些合伙人就有权指定不足的董事会成员。

阿里巴巴的合伙人与股东不同，他们持有公司股份，在退出时，将不再拥有合伙人的身份，但可以保留公司股份；同时阿里巴巴的合伙人也不同于正常法律意义上的纯粹合伙人，不需要承担无限连带责任。事实上，阿里巴巴的合伙人模式是一种公司治理的新结构，是创始团队掌握公司控制权的一种方式。

可以说，阿里巴巴的这种合伙模式是一个半开放的机制。在这里，合伙人可以随时加入或退出。阿里巴巴的合伙人机制没有人数限制，只要满足一定的条件，超过 75% 的合伙人投票同意，就可以有新的合伙人加入。这也保证了坚持公司内在经营理念为主，并为公司日后可以吸纳到更优秀的团队打下基础。

5.5.2 有别于传统法律意义上的合伙人制

控制公司的合伙模式，并不等同于传统法律意义上的纯粹合伙人关系。事实上，这样的合伙制模式，能够保证企业在未来的发展道路上可以延续公司原有的理念和内涵。

让合伙人享有在重大事宜上的决策权，是新型互联网公司的一种创

新方式，同时也是未来的趋势。互联网公司的发展往往离不开资本的支撑，当企业进行多轮融资之后，公司有了大量资本，但是也会导致创始管理团队的股权减少。这对公司而言是一种控制权上的稀释，尤其是对那些辛苦创业的创始团队而言，更是一种“心痛”。

所以，让合伙人控制股权、拥有决策权，就能在很大程度上让公司从“资本融合”走向“合伙人融合”的方向。这种合伙制度也能够将公司发展过程中最需要的物质资本和人力资本有效结合，让公司发展不再只是单一地取决于资本多少，从而实现企业合伙团队对公司的有效控制，保证公司经营理念、文化内涵不变。所以，这类企业的合伙制模式是一种类似公司治理的机制，而并非简单的法律意义上的合伙人模式。

5.6 创新个人合伙模式

在个人合伙制的模式中，企业为了能够更好地发展，获得较大知名度，还应该不断创新，摒弃传统意义上的合伙人模式，打造创新合伙人模式。

如何创新？要结合市场的变化和当前创业者的需求和心理，根据这些要素，才能打造出一个完美的创新合伙人计划。

合伙人商业模式在互联网时代，更是一种新的商业运营模式。合伙制可以和传统企业模式融合为利益共同体创新模式，合伙人的专家团队

也将会提出更多一站式服务解决方案,全面为企业出谋划策。随着“互联网+”的发展,很多新型企业纷纷在个人合伙制方面创新出奇,给更多合伙人带去了机遇,给市场带去了新鲜活力。

5.6.1 O2O+C2B+ 众筹,多维一体的合伙模式

前面我们讲述了众筹+合伙人的模式,该模式十分受当前市场的肯定和欢迎。但随着“互联网+”的发展,个人合伙人模式也在不断发展和变化,多维立体化的合伙方式似乎更受年轻群体欢迎。

O2O+C2B+ 众筹是一种多维立体化的合伙模式,它将线上线下全面打通,并且使消费者和企业之间联合互动,用众筹的方式吸引合伙人和消费者,组建合伙制企业。

当然,采用这种合伙制模式的企业需要在线上和线下都有份额,比如在线上要有电商商城和产品线,在线下要有体验店,在市场中要有一定的号召力,也要有支持自己的消费者和粉丝。

2014年,乐视TV宣布推出“LePar 超级合伙人”计划。这个计划的主旨是通过创新的模式,将O2O+C2B+众筹一体化,吸引更多合伙人加盟。乐视TV将以C2B为商业逻辑,以O2O为商务平台,以LePar为双赢载体,无论自建LePar体验中心或加盟当地LePar体验中心,均可成为乐视合伙人(图5-6、图5-7)。有了这个超级合伙人计划,合伙人可以在线下开设经过乐视同意的授权体验店,乐视对其进行统一管理和提供服务。

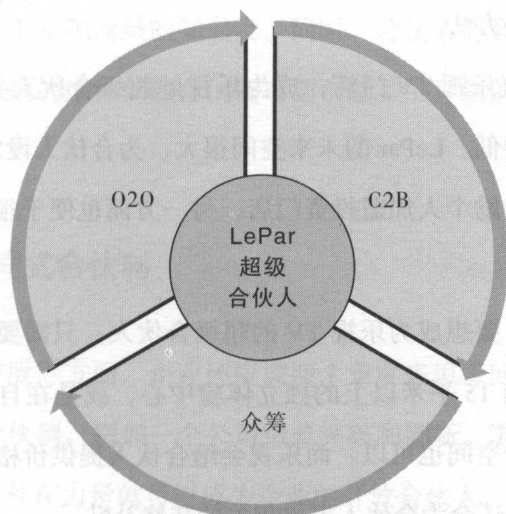


图 5-6 乐视超级合伙人创新计划



图 5-7 乐视超级合伙人官网

乐视 TV 将合作伙伴称之为“综合服务商”，而并非传统意义上我们常见的“销售商”。这是因为在这次超级合伙人计划中，乐视所建立的线下门店更多定位于体验店模式，而实际的产品销售依然保持了线上订

单预订式的销售方法。

当然，加盟乐视 TV 门店，成为乐视的超级合伙人并非没有门槛，只是这个门槛很低。LePar 的未来空间很大，为合伙人设定了较低门槛，一方面是为了鼓励个人加盟投资门店，另一方面也便于很多大型企业灵活转型。

简单地说，要想成为乐视 TV 的超级合伙人，只需要在客流量较大的商业地区拥有 15 平米以上的独立体验中心，或是在自有商业场所中半封闭出一部分空间也可以。而乐视会给合伙人提供价格低至 5 折的产品，另外，乐视还会为合伙人提供相关的装修补贴。

成为乐视超级合伙人之后会有四重收益。

第一，前项收益。合伙人会获得乐视电视产品和配件产品的销售佣金。

第二，后项收益。合伙人会通过产品的配送 + 安装 + 激活 + 调试，获得售后服务收益、新增配件收益、应用服务收益、年费续费收益。

第三，衍生收益。合伙人会获得乐视生态体系中如电影、电视剧、体育、音乐等的衍生收益，以及未来的智能终端产品经营收益等。

第四，远期收益。LePar 推出成长计划，优秀的合伙人会有很大机会进入乐视高级管理层，优先享受乐视旗下平台期权以及股权的收购权，获得长久的利益。

此外，作为乐视的合伙人，还有机会以 VIP 的身份参与乐视赞助和举办的超级盛典、高端体育赛事、明星演唱会等。

乐视的这种多维立体化的合伙制，不但让乐视的线下覆盖率增大，

而且还提升了线上乐视商城的知名度。同时，合伙人也会因此获得更多利润和收益。乐视的这种创新合伙制可谓引领了一种新的潮流，值得企业推崇和借鉴。

5.6.2 开放协同式合伙制

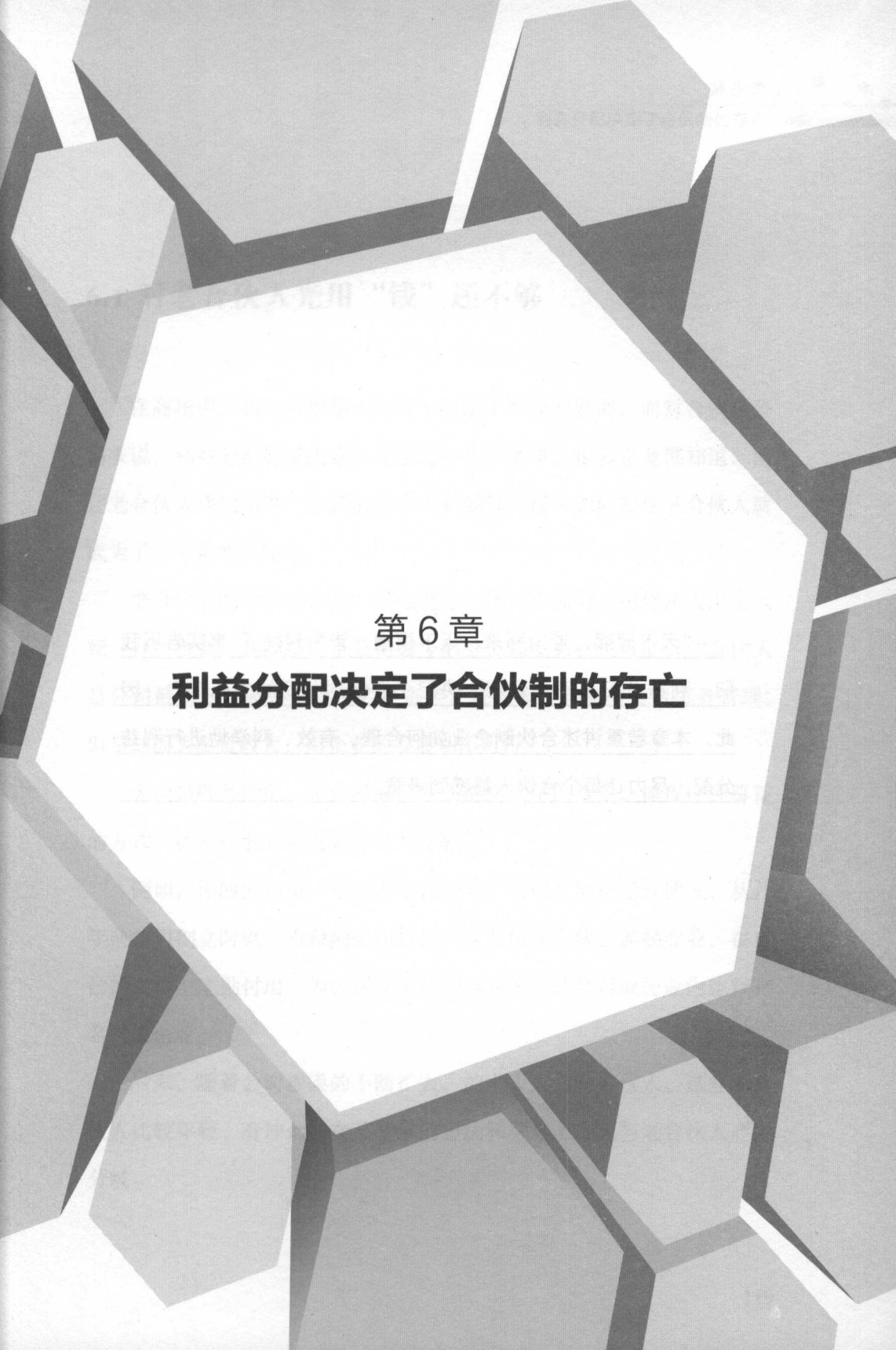
在股权、控股等方面，企业还应该换个角度来思考问题，建立开放式协同创新的合伙制。例如一个公司想要突破和创新，需要依靠外在的力量，那么这些外在力量就可以成为企业的开放合伙人。

全球最大的芯片公司英特尔就是这样做的。可以说，协同创新是英特尔打开未来市场的一把重要钥匙。英特尔想要创新和技术突破，会借助政府、厂商、学术界、研究机构等的帮助，与其合作，不如合伙。

英特尔从2010年就开始调整管理机制，对协同创新模式的探索也从未停止过。英特尔不但与世界顶级学术研究机构的研究人员进行直接合作，采取了开放知识产权的方式，让英特尔公司在全球拥有了更多的“创新协同合伙人”。

首先，这些科技中心是由英特尔的研究员与一些科研骨干共同主导的，这样便能让英特尔的产品更快地适应市场和用户需求，这些研究人员也可以拥有更多知识、技能；其次，英特尔以开放式的国际合作为模式，支持各国学术伙伴共同合伙研究；最后，科技中心采用开放知识产权的模式，其研究结果通过开源软件和公开技术文件开放给公众使用。

这种开放的做法会吸引更多开发者、投资者加入其中，成为英特尔的合伙人，这也让英特尔的产品研究变得更加活跃。这种深度协作创新的合伙机制基于开放的知识产权模式，不仅让英特尔和诸多研究人员受益，也为整个行业和消费者带来了福音。



第6章

利益分配决定了合伙制的存亡

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”事实告诉我们，利益分配是不是合理，决定了合伙制公司的生死存亡。因此，本章着重讲述合伙制企业如何合理、有效、科学地进行利益分配，尽力让每个合伙人都感到满意。

6.1 对老合伙人光用“钱”还不够

在商场中，利益分配很大程度上决定了企业的发展，而对合伙制公司来说，利益分配更是决定企业生死存亡的大事。很多企业都知道，留住老合伙人要比培养一个新的合伙人更划算，那么如何留住老合伙人就成为了一个重要的问题。

老合伙人的含义是什么？可能这位合伙人之前与公司创始人出生入死、打拼事业，共同奠定了公司如今的地位和实力；也可能这位合伙人是公司最初创业时一个重要的投资者，或许他没有参与公司事务管理，但是却因为出资较大，对企业的发展功不可没。

无论是哪种情况，企业对老合伙人都应该予以尊重。体现这种尊重的方式，就是有事要多找老合伙人商量。

例如，你的公司是一家艺术培训公司，公司有两位老合伙人，从几年前公司创立时就一直跟随公司打拼。这两位老合伙人兢兢业业，在自己的岗位上辛勤付出，为公司立下过汗马功劳，让公司成为业内比较有名气的企业。

后来，随着公司规模的不不断扩大，加入了大量新合伙人，这些新合伙人比较年轻、有冲劲，在某些事的想法和意见上难免与老合伙人产生分歧。

公司每次决定重大事项或者发展规划时，公司创始人都会在第一时间通知老合伙人，并且征求老合伙人的意见。

这样一来，两位老合伙人能在第一时间获得公司发展的新消息，而且还能感受到公司对自己的尊重。在这种情况下，老合伙人为了赶上潮流发展，顺应市场发展趋势，开始主动学习，汲取了很多新鲜的内容和信息，以便能为公司的发展提出更有用的意见。

有了新合伙人的创新想法，再加上老合伙人的谨慎和稳重，公司的发展势头越来越好，利润和业绩突飞猛进。

所以，除了“钱”，企业还要给予老合伙人多点尊重，有事要多和老合伙人商量，这样才能保持稳健、良性的发展，同时吸引更多优秀的新合伙人加入。

6.2 利益分配要兼顾新合伙人

合伙制企业要想获得长远发展，不能只靠最初的创始人和合伙人。随着企业的发展，后续会不断有新的合伙人加入。因此，在考虑利益分配问题时，企业还需要兼顾新加入的合伙人。

合伙制企业创始人应当清楚一点，要拿出部分股权给后来人。这就意味着，企业要做好预留股权池。股权池是在融资前为未来引进高级人才而预留的一部分股份，如果不预留，后加入的合伙人就会稀释创业团

队的股份，导致产生一些复杂的问题。

新东方创始人俞敏洪在这方面就做得很好。最初他手中持有的股份是55%，后来他看到未来可能会有新的合伙人加入的问题，于是就拿出了10%的代持股权作为股权池，而这10%的股份就是为新的合伙人所准备的。

正是这10%的股权让新东方后来成立了第二个管理梯队，这个管理梯队几乎就是依靠这10%的股权招纳进来的。再后来，俞敏洪每年都会申请期权，发给那些能干的人，让核心员工不断成为新东方的合伙人，拿到新东方的股权。

很多企业为了获得一定的知名度，会邀请一些名人、明星入伙。明星的加入自然会给企业能够带来一定影响力，但是明星却未必会时刻在公司做事，有些明星顶多是一个顾问。面对这样的情况，企业需要大方贡献出相应的股份。

2016年3月，湖南卫视《我是歌手》导演洪涛加入唱吧，任首席艺术顾问，正式成为唱吧的新晋合伙人。擅长挖掘音乐人才的洪涛的加入，势必会让唱吧的“网红”、普通用户成为歌手甚至明星的机会大增，也因此大大提高了对用户的吸引力。

唱吧负责人认为，洪涛的加入提升了企业的品牌价值。所以，在给洪涛的利益分配中，大方地给了他相应的股份和报酬。

6.3 根据出资比例和贡献大小来分配利益

在合伙创业中，因为利益分配问题而闹得不可开交的事情屡见不鲜。在公司还未开始赚钱的时候，合伙人之间可以凭借彼此之间的感情保持激昂的斗志，甚至不会计较个人得失。但是在公司赚钱之后，合伙人很可能就会因为利益的问题而各自打起算盘，由此也就会产生矛盾和纠纷。

还有一种情况，就是因为事先没有沟通好，没有明确利益分配机制。比如有些合伙人出资较多，得到的回报却并不多；有些人出资较少，但却得到很多收益。下面我们就来分析一下，如何根据出资进行利益分配。

很多企业都是因为没有事前制定利益分配协议，因此出现利益分配不均导致的问题。下面这个案例就是这样。

2010年，甲、乙、丙、丁四人在广州成立了一家房地产中介公司。当时，甲的出资最多，其次是乙、丙、丁。公司成立时，四人只是达成了口头协议，甲占公司40%的股份，乙占30%，丙占20%，丁占10%。按照这个口头协议，四人分别参与公司的房产销售工作，公司也越做越大。

后来，甲和乙的业务能力逐渐提高，销售业绩几乎占了全公司总业

绩的 80%，而丙的销售业绩很差，丁几乎没有任何业绩。

乙就觉得这样分配不公平，于是就提出要以业绩来决定利益分配。

丙和丁觉得这样的方法不妥当，强烈反对乙的意见。由于当时只是达成的口头协议，并没有法律效应，所以这四位合伙人就僵持不下。最终，乙毅然决然地退出合伙，另立门户。

所以，这也给很多企业一个警醒和启示：一定要“先小人后君子”，事先要协定好利益分配原则，并落实在书面上，让其具有法律效应。

此外，如果只按照出资比例来决定利益分配，就会让付出多的合伙人心理不平衡。这些合伙人会觉得自己为公司贡献这么多，得到的利益却这么少，而那些只出资却占据了大量股权的人，是“不劳而获”。时间长了，这种不平衡感会让企业的合伙关系变质，甚至还会导致企业合伙人之间发生隔阂，最终公司也很难走下去。

因此，在利益分配时，企业需要按照出资比例和对公司的贡献大小来决定合伙人的利益分配问题。比如，60% 按照出资比例来分配，40% 按照合伙人对公司的贡献大小来分配。这样就能很好地避免上述问题的产生，同时也能获得合伙人的一致认同，让企业的利益分配更加顺畅。

6.4 亲兄弟明算账，分红要透明

因为各种原因，创业者常常需要选择合作伙伴来一起创业。合作伙

伴在开始的时候无非就是朋友、同学或者亲戚，他们因为共同的目的和对彼此的信任，走到了一起合作经营一个项目。

一开始，很多事情都只是在口头上做了约定，大家的态度也非常简单，投资最多的那一个说什么就是什么。即便遇到一些争执，也都看在兄弟或者哥们儿的面子上不了了之。

但合伙开公司总不能一帆风顺，总是会遇到一些问题，真出问题的時候，即便是亲兄弟也很难达成一致。因此，俗话说“亲兄弟也要明算账”，在合伙创业时，应该将各种规则落实在书面上，尤其是分红问题。这样才可以让公司健康地发展下去，出现利益争执时也不会手忙脚乱。

下面我们以合伙买房投资的案例来说明。A 先生和 B 先生是大学同学兼好哥们儿，毕业后两人一直在北京共同打拼。2009 年，A 和 B 决定合伙购置房产来投资。两人共同购买了一套总价 180 万元的房产，其中 A 先生出资 100 万元，这 100 万包括 A 个人的 40 万元和以 A 个人的名义向银行借款 60 万元，B 先生出资现金 80 万元。

当时，两人只是在口头上商定银行借款由 A 负责偿还，而此处房屋登记为两人共有。三年后，这套房产涨到 320 万元，这本应该是一件令人高兴的事情，但两人却为了利益分配问题产生了纠纷，还闹到了法院。

事实上，这件事情最大的问题就在于 A 和 B 并没有将利益分配问题落实到书面上。这份协议要写清楚各自的出资方式、出资金额、分红依据、分红比例以及利益分割方式等。只有将责权利约定明晰，双方产生纠纷时才有据可依（图 6-1）。

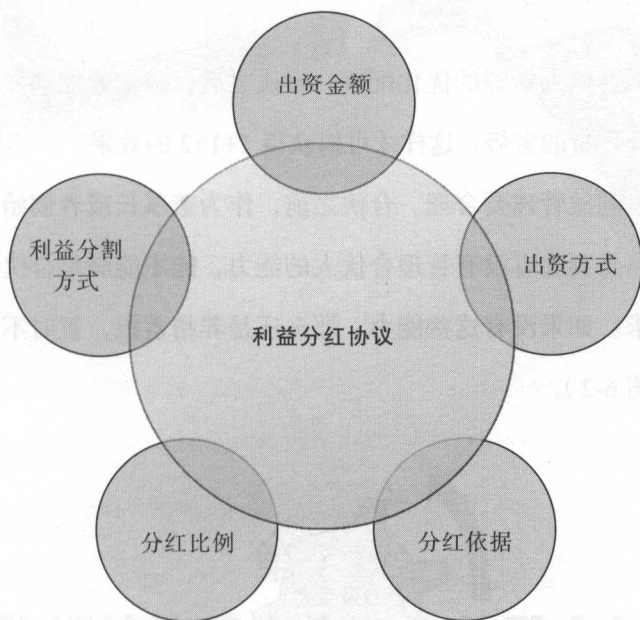


图 6-1 利益分红协议包括的内容

6.5 企业招收新合伙人时要考虑的三件事

企业在招收新合伙人时，需要优先考虑以下三件事。

第一，企业要明白，无论是早期的合伙人还是后入的合伙人，最为重要的应该是合心。

在合伙制企业中保持“有难不乱，有利不散”的黏合剂是什么？答案就是共同的理念，主要包括对事业发展目标的认同、对经营管理原则的支持，还有最重要的是对权利分配方式的认可。没有这几条，迟早会

散伙。

第二，合伙人资源的优化配置。合伙之后，一定要能够发挥各方的优势，弥补各自的劣势，这样才可以获得 $1+1>2$ 的效果。

第三，利益管理要合理。合伙之前，作为董事长或者创始人，一定要考虑好自身到底有没有管理合伙人的能力，能不能满足合伙人在利益方面的要求。如果没有这些能力，那么还是养精蓄锐，暂时不招纳合伙人为妙（图 6-2）。

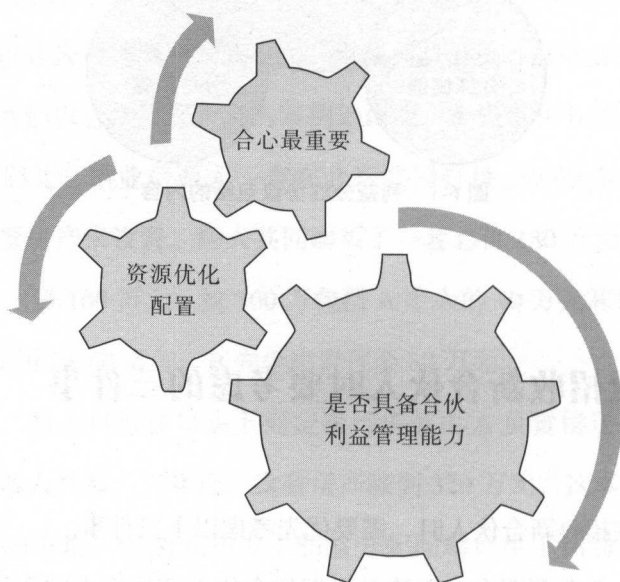


图 6-2 新合伙人入伙前企业要考虑的三件事

第7章

股权结构是合作各方的黏合剂

在过去，创始人一人打天下，100%控股公司是常态，不需要股权设计。随着市场形势的变化，现如今已不再是单打独斗的年代，合伙创业成为趋势。

以往，股权分配的核心是“钱”，谁出的钱多，谁的股权就多，可是在合伙制时代，“人”才是最大的股权分配变量；以往，企业创始人实行的是单兵作战，现在提倡的是合伙人兵团作战模式；以往，利益是上下级分配模式，现在是合伙人共享模式。所以，股权分配机制成为了合伙制企业的重要黏合剂。

7.1 股权像蛋糕，不分谁也吃不下

传统的雇佣制也好、公司制也罢，利益分配采用的是上下级分配制度。而在合伙制企业，利益是归合伙人共享的。

一个合伙制企业就像一个圆形蛋糕，是由很多合伙人通过一起打拼拼凑起来的。如果创始人想自己一个人独占，能一口吞得下吗？很显然不能。股权不切分，这个蛋糕谁也吃不下（图 7-1）。

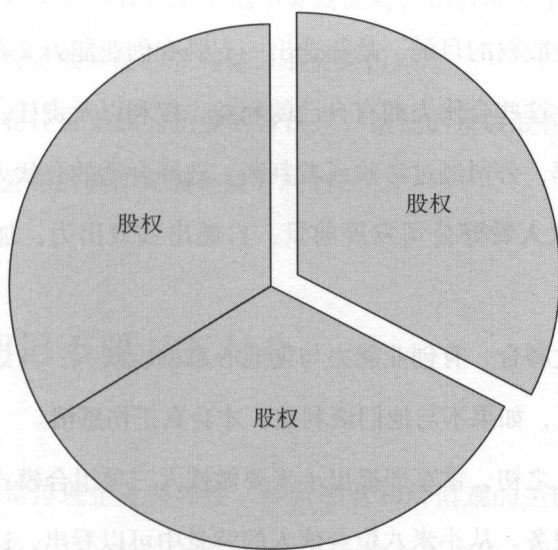


图 7-1 股权像蛋糕，不分吞不下

很多创始人认为，只要预留出一小部分股权分给底下的合伙人就可以了，比如预留 10% 或者 20%。但这 10% 能够让合伙人满意吗？股

权那么少，根本就不够分。而且这种行为不像合伙制，而像是给下属打赏。

有些人还认为，不应该合伙创业，和朋友或者亲戚合伙很难分清股权。但实际上，这是因为企业没有处理好具体的事项，才会导致问题堆积，越来越严重。只要懂得切分股权，理性处理利益问题，就能获得合伙成功。比如新东方三驾马车、腾讯五虎、阿里巴巴十八罗汉……这些都是好哥们儿、好朋友一起合伙创业的成功典范。

股权切分是合伙创业的一个必然趋势和经历。俗话说“有舍才有得”，合伙创业是大家一起出力出资，合理分配股权也是理所当然的事情。

公司发放股权的目的，是筛选出一支既有创业能力又有创业心态的核心团队，让这些合伙人拥有自己的利益、权利以及责任。这是一个相互选择的过程，公司经过考验或者判断，选择合适的合伙人，给他们配备股权；合伙人看好公司发展前景，自愿出钱或出力，加入公司共同发展。

对于经过磨合、有创业能力与创业心态的合伙人，与之谈利益并不伤感情，相反，如果不与他们谈利益，才会真正伤感情。

小米成立之初，雷军即提出小米要做铁人三项组合模式：软件+硬件+互联网服务。从小米八位合伙人的背景中可以看出，这些合伙人和小米的商业模式都是高度匹配的。

寻找合伙人这件事情也是考验创始人对创业方向的思考深度。雷军首先考虑的，就是小米未来的商业模式和核心业务节点；有了这个轮

廓，再考虑支撑这种商业模式的合伙人团队；商业模式与合伙人之间协调好之后，那么股权架构自然也就出来了。

在合伙制公司中，股权发放可以在整体上保障企业的顺利发展，让企业能够有条不紊、持续稳定地向前迈进。

在雇佣制的企业中，老板如果高兴，想要留住优秀员工，往往也会给员工一些好处，而这些好处往往是奖金、带薪假期或者旅游机会等。然而，这种利益是表面的、暂时的，而公司在未来的利益却与员工没有关系。老板心情好给奖金，心情不好就不给，员工也不能表现出不乐意。这种制度虽然让企业老板的掌控力很大，但是也造成了很大弊端。比如不管老板对员工多好，员工也不会真的将公司放在心上。因为员工很清楚，自己与老板只是共享利益，不会共担风险。

因此，唯有让员工成为企业的合伙人，给他们发放股权才能真正激励员工，这对公司的整体发展是最有利的。

7.2 股权切记不要五五对分

股权架构是体现企业差异性、经营理念和价值观的关键。事实上，在合伙制风靡的当下，股权分割一直是令众多企业创始人神伤的问题。

在股权分割的时候，很多创始人往往会遵循五五对分的股权分割法。比如两个合伙人共同开创企业，各投资 50 万，那么各自的股权占比就为

50%。但这种方法并不合适，有时甚至会阻碍公司的发展。因为每个合伙人对企业的贡献不可能完全一样，如果股权均等，就意味着股权与合伙人的贡献是不对等的。合伙人一起创业的驱动力，除了共同目标和奋斗情怀外，还包括对经济利益的追求，项目没做成还好说，如果赚钱了，很多的心态肯定会有变化，各种各样的问题就会暴露出来。

那么什么才是好的股权架构标准？

1. 股权结构要简单明晰

合伙制公司的股权划分口头无效，必须要落实到书面上；此外，股东数量和股比、代持人、期权池要明确；股东不应该有太多人，初创公司最科学的配置是三个股东。

2. 有一个核心股东

在合伙制公司中，企业的股权分割不应该平均分配。既然不平分，那么就需要有一个最大的股权持有者，这个人最好是 CEO。如果平分股权，谁说话都算数，那么就等于都不算数。

3. 股东资源要互补

在合伙制企业中，各个占股的合伙人之间需要资源互补。换句话说，我少不了你，你少不了我，彼此互相协调作战。如果功能职责太过接近，一定会发生纠纷，导致企业无法成功。

4. 股东之间信任合作

在合伙制企业中，各合伙人需要彼此独当一面，各司其职，互相不

干涉，但却又彼此信任。

5. 预留股权调整机制

合伙制企业应该拿出大量的股权放在股权池中，激励更多合伙人加入，这样也比较有利于企业的长久发展（图 7-2）。

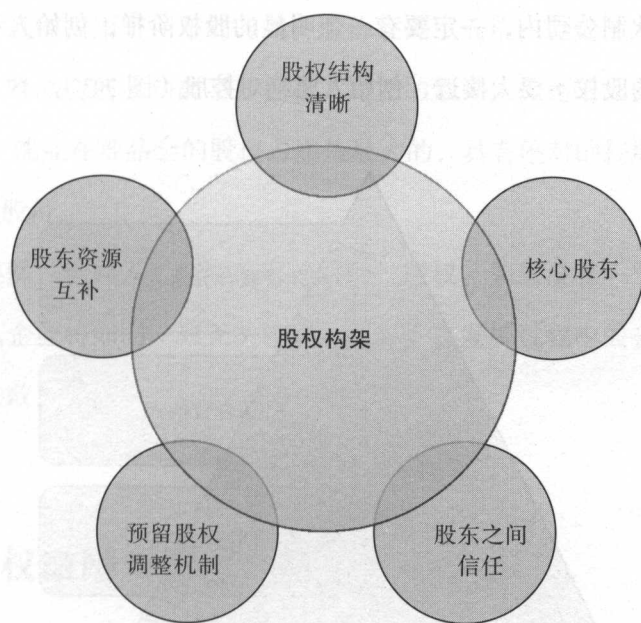


图 7-2 股权构架

7.3 创始人的股权身价应该怎样确定

在一个合伙制公司中，主要的创始人往往只有一个。这个创始人一

般投资比较大，既有创业能力，又有创业心态，还有长期全职投入预期，把握着公司整体的发展方向。那么创始人的股权应该如何分配呢？

公司的创始人往往也是公司的 CEO，在股权占比中，CEO 一定是核心股东，要占比较大的比例，一般会超过 50%，较大的公司和特殊结构的公司除外。

在合伙制公司内，一定要有一个明显的股权阶梯，创始人和联合合伙人之间的股权不要太接近，创始人要绝对控股（图 7-3）。

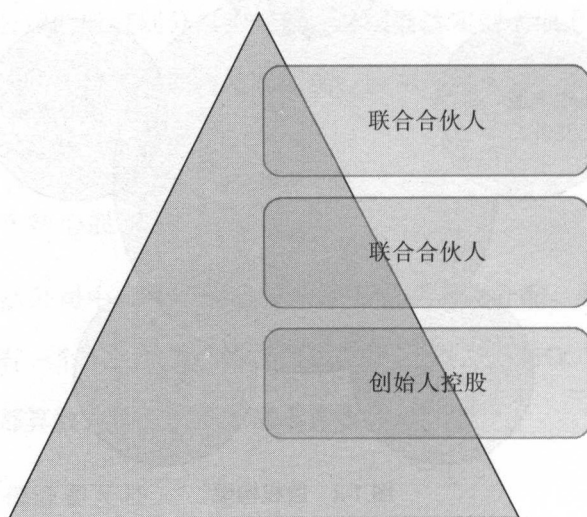


图 7-3 创始人绝对控股

合伙制公司最常见的股权架构如下表所示。

创始人	50% ~ 60%
联合合伙人	20% ~ 30%
期权池	10% ~ 20%

例如，Facebook 创立时的股权分配方式就是创始人占有绝对控股权。其创始人扎克伯格占 65% 股权，萨维林占 30% 股权，莫斯科维茨占 5% 股权。正是因为这样，Facebook 才能在扎克伯格的领导下快速向前发展。

国内的一个经典案例就是唯品会。2012 年，唯品会在美国纽交所成功上市，且仅仅用了一年的时间，股价就翻了五倍，创造了一个新的商界传奇。唯品会的成功离不开创始人沈亚的领导。作为唯品会的董事长兼 CEO，沈亚在唯品会的股权占比是最大的，具有绝对的控股权，占有 56.5% 的股份。

很显然，创始人一定要持有绝对的控股权。如果没有一个绝对控股者，那么企业将如同一只无头苍蝇，很容易在发展过程中失去方向，最终走向失败。

7.4 股权激励要慎重

企业给员工股权，不仅可以激发员工的积极性，还能让员工为企业承担一定的风险，与企业共同进退，为企业发展打下坚实的基础。

当然，股权激励的方式虽然很好，但也并不代表合伙制公司在一开始就可以毫无顾忌地给员工股权。

7.4.1 创业早期不适合给员工股权激励

合伙制公司在创业初期并不是特别有钱，甚至很多地方都需要投钱，如果一上来就给员工股权激励，可能并不太妥当。

在这一阶段给员工股权，员工很可能认为公司是没钱或者不愿意给他们发工资，只是通过股权的方式来“欺骗”自己，甚至有种“画饼充饥”的感觉。因此，在公司发展前景还不明朗时给员工股权激励不会太有效，甚至还可能产生负面的影响。企业可以在走向正轨或取得一定程度的发展之后，再向员工发放股权激励。

股权激励让员工可以自动自发去工作，因为股权和公司股份是绑定的，正所谓“一荣俱荣，一损俱损”。即便员工不考虑公司整体的利益，也要考虑自己的利益。同时，股权激励还会带给员工一定的约束力，确保员工在工作中尽职尽责，发挥自己的最大力量。

7.4.2 设立股权期权池和虚拟股票激励员工

企业可以在设计股权架构时，将一部分股权拿出来作为预留，给那些后入伙的合伙人或者用来激励员工。这部分股权一般不需要太多，可以是10%，也可以是5%。这样可以给员工一个预期，也能吸引那些有意向加入企业的合伙人。

此外，企业还可以对核心员工进行分期、分批次的奖励，将员工的

业绩和虚拟股票挂钩，给员工带去希望，激励员工去努力工作。

如此一来，能够让核心员工乃至普通员工都有一种创业心态。有了这种心态，他们对待工作自然更自觉和主动。一个为自己打拼的人，是不太需要领导去管理的，所以公司的发展也就会变得简单很多。

7.5 合伙人退伙，股权怎么分

很多合伙制公司由于在退出机制上没有合理的安排，导致产生了很多纠纷。

比如，四人合伙创业，两年之后，有一个合伙人有个更好的机会，所以他提出退伙。但是，对于该合伙人持有的公司股权如何处理，几个合伙人意见非常不统一（图 7-4）。

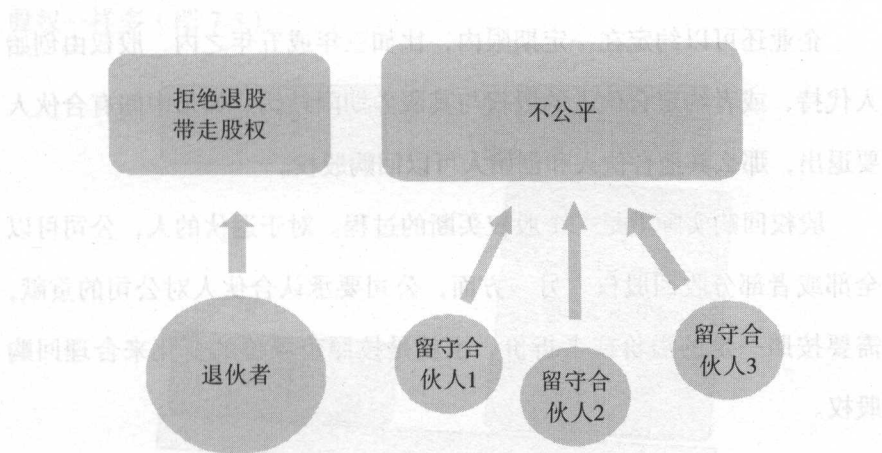


图 7-4 合伙人股权矛盾

退伙的合伙人认为，自己从一开始就参与创业，既有功劳也有苦劳，而且公司合伙章程中也没规定退伙必须退股。因此，这个合伙人拒绝退股。

留守的合伙人却认为，如果这个合伙人不交出股权，那么对他们就很不公平。由于公司还没有真正起步，可能需要五年或者更多时间公司才能赚钱，留守的合伙人还需要继续打拼，而离开的那个合伙人却可以“不劳而获”，这对他们来说就十分不公平。

合伙人和退伙者各持己见，僵持不下，在很大程度上也阻碍了公司的发展。

那么，合伙人退伙时股权究竟应该怎么分呢？

合伙人取得股权，是因为大家看好公司发展，也愿意本着共同的目标走到一起，共同创业。早期合伙人拼凑在一起的资金，并不是合伙人所持大量股权的真实价格，这一点企业要弄清楚。

企业还可以约定在一定期限内，比如三年或五年之内，股权由创始人代持，或者约定合伙人的股权与其服务期限挂钩。如果中间有合伙人要退出，那么其他合伙人和创始人可以回购股权。

股权回购实际上是一个股权买断的过程。对于退伙的人，公司可以全部或者部分收回股权。另一方面，公司要承认合伙人对公司的贡献，需要按照一定的溢价或者折价，也就是按照市场价的变化来合理回购股权。

7.6 合伙人股权与其贡献不匹配时如何处理

当合伙人发现自己得到的股权与其贡献不相匹配时，合伙人会感到不公平，那么企业应该如何处理这种股权问题呢？

公司股权往往是一次性发放给合伙人的，但是合伙人对公司的贡献却是分期进行的。所以，这就很容易造成合伙人作出的贡献与分到的股权不匹配。

比如，A 根据当时的出资和职位，获得了 15% 的股权。经过三年发展，公司规模逐渐扩大。在这个过程中，A 为公司兢兢业业，付出了很大努力。后来，公司又陆续加入了许多新合伙人，其中 B 的股权也是 15%。A 就感到不公平，觉得自己付出那么多，却和晚三年到公司的 B 股权一样多（图 7-5）。

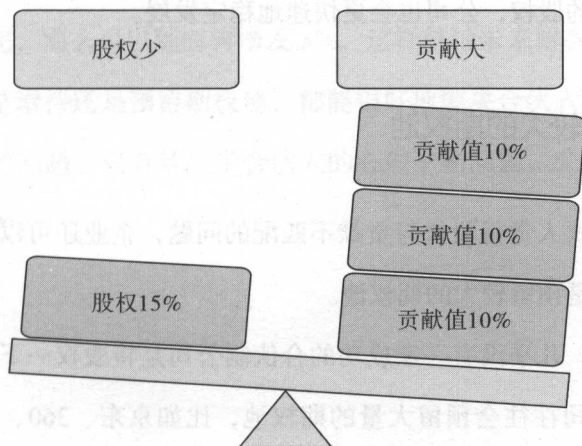


图 7-5 合伙人股权与贡献不匹配

面对这样的问题，企业需要如何解决呢？

7.6.1 先了解合伙人，再确定股权

男女双方结婚，往往不是刚认识就去领证，而是先相处一段时间，在恋爱过程中了解对方的习性、性格、品行等。如果最后觉得合适，才会结婚。

企业与合伙人之间同样如此，也需要一个磨合期。双方可以签订一个合同，明确合伙人的最短合伙期限，比如一年、三年等。在这个期限之内，股权可以由创始人代持，或者分期发放。

在这个过程中，合伙人可以发现企业是不是有持续发展的潜力，或者评判自己的能力是否可以为公司作出贡献。同样，企业也可以综合考察每个合伙人对公司的贡献是多少，观察合伙人的能力和水平。

有了这个磨合期，合伙人和公司的关系就能慢慢走上正轨，合伙人会得到合理的股权，公司也会更快速地稳定发展。

7.6.2 预留较大的期权池

面对合伙人觉得股权与贡献不匹配的问题，企业还可以采取的一个有效方式就是预留较大的期权池。

事实上，几乎没有一家成功的合伙制公司是将股权一下子全部发放的。这些公司往往会预留大量的期权池，比如京东、360、小米等。预

留的期权池给了公司股权调整的空间和机会，让公司可以向那些对公司后期发展作出巨大贡献，但持股权较少的合伙人发放股权。

此外，预留期权池可以吸引更多合伙人加入企业。新的力量进入老的团队，就好比将牛奶倒入咖啡，如果不能充分搅拌，两者肯定不能融合。建立股权蓄水池，才能让新老合伙人都觉得有奔头，无论是新合伙人还是老合伙人，都能保持最初的干劲，这才是合伙制公司发展壮大的关键。

在这方面，360 公司就做得很好。正所谓“人聚财聚，人散财散”，360 的员工才是公司最大的持股人。为什么 360 员工都希望成为公司的合伙人，与公司亲密合作呢？原因就是 360 舍得拿出股权。新老合伙人也因为这一点而纷纷加入和继续支持 360。

360 在刚成立时，就拿出 40% 的股份给员工，以此来激励他们。但是无论是拿出多少来激励合作者，企业还应该将机会留给未来。一个企业无论在何时都需要人才，所以 360 在上市之前做了一个计划，一旦公司股权分完，那么可以随时再增发 5%，这样就给未来留有很大的空间。

无论是增持还是预留期权池，都能很好地解决合伙人贡献值与股权不相匹配的问题。只有解决了合伙人的心理平衡问题，公司才可以平衡地发展下去。

第8章

赚钱要有原则，合伙要有规则

成立公司的目的无非就是赚钱。那么在赚钱的过程中，就牵扯到了很多实际问题，比如诚信、目标、出资、出力、执行、合伙人退出、分钱、监督等。所以，合伙创业需要立好规矩，签好协议，这样才能不影响企业未来的发展。

8.1 诚信规则：合伙赚钱，诚信当先

合伙赚钱，诚意当先。只有以诚相待，才能在合伙制的模式下赚大钱。

合伙创业是一件严肃的事情，遇到事情时应该和合伙人一起商量、共同进退。无论做什么事情，都应该坚持诚信当先的原则。

8.1.1 良好的沟通是基础

管理学大师彼得·德鲁克曾说过：“做企业管理，最重要的除了沟通，还是沟通。”合伙人之间想要诚信，必须要将沟通当作一种习惯，而且要掌握沟通的技巧。

下面我们来看一个案例。

在一家电商公司，作为合伙人之一的技术人员经常会和另外两名合伙人提出自己的方案。在进行沟通时，这位合伙人是这样说的：“在这个问题上，我有两种方案，第一是这样的……，第二是这样的……，你们觉得哪个方案比较合适？”

事实上，这个合伙人只是将自己的两种方案抛出，让另外两名合伙人选择其中一种，而没有给其他合伙人提出自己想法和意见的机会。这样一来就无法实现有效沟通。

合伙人之间由于知识结构、做事方法、性格习惯等各不相同，所以在对待同一个问题时会有不同的想法。如果在这时候做不到诚信沟通，那么很可能产生分歧，最终会影响到决策的执行。

在沟通时还要注意方法和技巧，比如遇到问题时一定不要回避，要有坦诚的沟通态度，将事情摆放在台面上，大家共同探讨，积极发表意见，最终才会做出最合适的决策。另外，还要不断换位思考，用对方可以理解的表述方法来传递信息，这样可以让沟通更有效率，也更容易达到目的。

8.1.2 相信你的合伙人

既然你的企业是合伙制，你和几个合伙人也达成了协议，那么你们就是一条船上的人，无论遇到什么问题或者做什么决策，都应该秉承最基本的诚信原则，相信你的每个合伙人。

有一家服装店，已经开设了十多年，店主是程某和张某。外人经常将她俩看作是姐妹，因为她们从盘下这家门店开始就成为了合伙人，并且一干就是十多年。这十年来，这家服装店生意兴隆，成为大量新老客户钟爱的门店。服装店之所以发展这么好，主要靠的就是两人彼此间的相互信任。

程某比张某大十岁，因此张某就主动承担起了进货的繁重工作，什么时候上新、上什么款式、上多少货、从哪儿上货，这些事都是由张某来负责。程某从没有怀疑过张某的决定，还时常夸赞张某很有眼光。事

实上两人并没有太计较工作分配，张某比程某岁数小，她就多干些，程某则将精力主要放在了销售这方面。

持续了十多年，两人之间不仅有了信任和默契，感情也日渐加深。不管遇到什么事情，她们都首先会为对方考虑。比如程某因为家庭的原因，本来是要搬到另外一个城市生活，但是考虑到张某比自己小，还有很好的发展，于是她说服了家人没有搬家，而是选择了留下来。就这样，依靠彼此间的信任和默契，她们获得了姐妹花的好名声，也让店面的知名度越来越大，业绩越来越好。

8.1.3 诚信合伙合同

在合伙制模式下，尤其是一些比较大型的合伙制企业，还需要诚信合同来作为约束，让彼此之间的合作更富有保障。下面我们来看一个诚信合作合同的范本，供读者参考。

投资合伙人诚信合作合同

投资合伙人：甲_____ 身份证：_____

投资合伙人：乙_____ 身份证：_____

投资合伙人：丙_____ 身份证：_____

根据《中华人民共和国合同法》《公司法》《民法通则》等相关法律法规，投资合伙人本着公平、平等、互利的原则，自愿订立本诚信合作合同。

第一条 甲乙丙三方自愿投资合伙经营_____（公司名称），总投

资额为____万元，其中甲出资____万元，乙出资____万元，丙出资____万元，各占投资总额的____%、____%、____%。（备注：此注册资金为_____）

第二条 本合伙制公司由_____（__方）负责办理工商登记。

第三条 本合伙制公司经营期限为____年。如果需要延长期限，在期满前六个月办理有关手续。

第四条 本投资合伙三方共同经营、共同劳动、共担风险、共负盈亏，公司利润按照各自的投资比例分配，公司所得赞助或资助共同享有。

第五条 业务范围（含登记证书业务范围）

(1)

(2)

(3)

(4)

.....

第六条 投资合伙人职务及工作内容

甲：负责_____

(1)

(2)

(3)

(4)

.....

乙：负责_____

(1)

(2)

(3)

(4)

.....

丙：负责_____

(1)

(2)

(3)

(4)

.....

第七条 公司采取季度分红模式，实施利润分红。

第八条 公司一切收支均由公司账户_____（银行名称）_____（开户行地址）_____（账号）收支，由_____（__方）统一管理，并负责按照国家或地方税务机关规定实施报税及纳税。

第九条 财务实施透明管理，月度会议由_____（__方）向其他投资合伙人汇报，其他投资合伙不定期抽查_____（__方）的财务收支情况并予以核实。

第十条 投资合伙任意一方不得以公司名义与其他个人或单位发生债权债务、借贷、抵押等关系，若造成公司损失自行承担相关法律责任。

第十一条 投资合伙人任意一方不得以个人名义开展本合同所约定的经营范围内的业务，开展业务必须告知其他合伙投资人，并征得其他合伙投资人的同意。

第十二条 投资合伙人均有权对自己所持的股份进行转让、撤股，但需经过其他投资合伙人书面同意并到国家相关部门实施登记，其他投资合伙人无正当理由不能拒绝。

第十三条 出现下列事项，合伙终止。

(1) 合伙期满。

(2) 合伙三方协商同意，并共同到工商局办理登记。

(3) 其他法律规定的情况。

第十四条 违约责任具体如下。

(一) 私自开展业务的。

(二) 私自开展业务不告知其他投资合伙人的。

(三) 项目合作或展业中私自收取合作方(含业务方)费用的。

(四) 利用职务之便收受合作方(含业务方)或他人贿赂的。

(五) 利用职务之便与合作方(含业务方)暗箱操作,谎报或漏报业务合作费的。

(六) 因业务关系私自接受他人礼品、礼物的。

(七) 公司重大抉择自行做决定,不告知其他投资合伙人并予以自行实施的。

(八) 利用职务之便或公司名称损害其他公司或他人利益的。

8.2 目标规则：看准共同目标，把握大局

合伙制的一个重要规则就是有共同目标，求大同存小异。

通俗来说，这就好比结婚，如果对方与你的价值观不同，在生活、思想各方面都无法达成一致目标，那么这样的婚姻势必矛盾重重，而且几乎是不可调节的。合伙办企业也是如此，只有遵循一个共同的目标，才能在大局上把握好方向。

8.2.1 合伙人要认同公司目标

一家公司必然会有目标，比如近几年的目标是什么，当年的目标是什么，当月的目标是什么……

需要注意的是，合伙制企业需要合伙人共同决策和认同，才能规划目标。

一家运动穿戴设备公司有五个合伙人共同出资组成。在制定公司目标时，他们往往会请专业管理人士做出一些方案。比如某次的方案是在半年之内将精力放在虚拟设备开发上面。针对这个目标，众合伙人开会商议，其中有三个合伙人赞同，另外两个合伙人各持己见，提出了自己的想法，并且借由数据和图标等方式来分析自己的想法。在听取了这两个合伙人的想法之后，合伙人们再次进行了商议，最终投票决定了公司的发展目标。

8.2.2 合伙发展目标协议范本

下面提供了一份合伙发展目标协议书范本，供读者参考。

合伙发展目标协议书

甲方：_____

乙方：_____

甲乙双方本着精诚合作、互惠共利的原则达成如下协议。

第一条 合伙宗旨

双方的共同目标是提升 × × 品牌的知名度、影响力和利润率，通力合作，诚信服务，实现销售利润的增长。

第二条 合伙经营项目和品牌名称

第三条 合伙的方式

1. 甲方负责店铺的统一形象设计、装修、货品供应、物流、广告宣传、人员培训、促销政策、数据库管理和库存处理。
2. 乙方负责店铺日常的运营管理和业绩目标的达成。

第四条 合伙期限

合伙期限为____年，自____年__月__日起，至____年__月__日止。

第五条 出资额、出资方式、出资期限

1. 合伙人_____以_____方式出资，计人民币_____元，合伙人_____以_____方式出资，计人民币_____元。

2. 各合伙人的出资于____年__月__日以前交齐。逾期不交或未交齐的，应按未交金额付银行利息，或按 6 个月从工资中分摊出来计入出资额。

3. 本次合伙人的出资共计人民币_____元，合伙期间各合伙人的出资为共有财产，专款专用，双方不得随意分割或挪作他用。一方私自他用将视为合同终止。

第六条 盈余分配与债务承担

1. 盈余分配：以利润分析盈亏表为依据，按_____比例分配，甲方分配比例为_____，乙方分配比例为_____。

2. 利润分配核算时间分为春夏、秋冬两季，8 月份核算春夏利润，次年 2 月份核算秋冬。

3. 债务承担：合伙债务先由合伙财产偿还，合伙财产不足清偿时，以各合伙人的利润偿还。

4. 店铺是自负盈亏，所有的费用包括房租、转让费、水电费、税收、工资福利、日常维护开支费用等开支，货品成本计算：_____。

第七条 合伙负责人及其他合伙人的权利

甲方权利：

1. 复核合伙业务的年度业绩目标及成本预算、月度业绩目标及成本预算；
2. 制定促销政策；
3. 负责店铺的形象外观设计和品牌推广以及陈列道具；
4. 定时听取双方业务进展报告；
5. 定时审核经营数据；
6. 共同决定合伙重大事项。

乙方权利：

1. 制定双方业务的年度业绩目标及成本预算、月度业绩目标及成本预算；
2. 确保业绩目标达成。

第八条 纠纷解决

合伙人之间如发生纠纷或突发事件，应共同协商，本着有利于合伙事业的原则予以解决。如协商不成，可以诉诸法院。

第九条 本协议自订立日起效。

第十条 本协议正本一式_____份，各合伙人各执一份。

甲方：_____

乙方：_____

_____年__月__日

8.3 执行规则：没有执行就没有钱赚

无论什么企业，执行力都是重中之重，决定了一家企业能否生存。

在创业时，想要获得合伙人以及融资并不难，让合伙人了解你的创业项目也不难，难的是你要确定以什么样的方式来赚钱并切实执行下去。很多合伙制公司之所以在执行力方面很差，主要有三大原因。

第一，合伙人不知道该干什么。

有些合伙制公司往往没有明确的能够落实的战略规划，没有明确的营销策略，合伙人出资之后，便得不到明确的指令；还有些合伙制公司政策经常变动，策略反复改，再加上信息沟通不畅，使合伙人非常茫然，只好靠惯性和自己的理解去做事，这就使合伙人的工作重点和公司的整体发展严重脱节。

第二，合伙人不知道怎么干。

许多合伙人加入企业之后还需经过严格的培训和指导，而有些合伙制公司则没有这个程序。这样也会导致很多合伙人只是对公司的发展空有一腔热血，却不知道该怎么具体去做。

第三，合伙人执行不顺畅。

如果士兵在前线辛苦作战，可后勤供给跟不上，请求支援但是指挥部却迟迟没有反应，负伤的伤员也得不到及时救护，如此一来，士兵的

斗志显然会受到很大影响，甚至会一败涂地。

合伙制公司也是如此。如果合伙人在各自的岗位上做得不开心、不顺畅，那么慢慢地就会失去工作热情，失去合伙的兴致，对公司决策的执行力就会大大下降（图 8-1）。

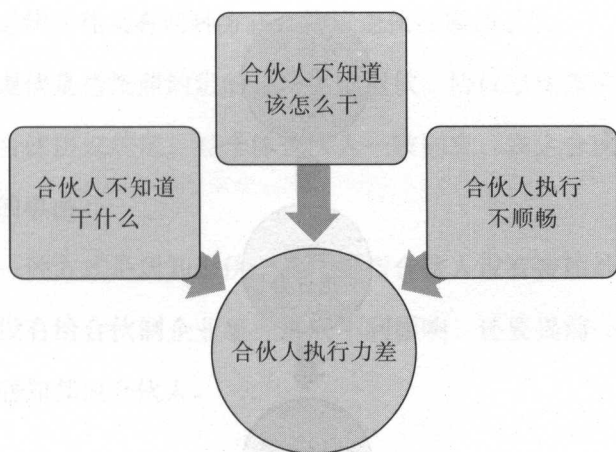


图 8-1 执行力差的原因

在清楚了合伙制公司执行力不足的原因之后，我们就要找到解决的方法。

第一，执行目标要明确。

对于合伙制企业来说，首先要和合伙人说清楚奋斗目标，然后各个合伙人要针对这个目标采取行动。这样一来，公司的执行力就能大大提高。

第二，执行方案要可行。

制定可行的执行方案有三个步骤：合伙人先提出决策，然后进行实

验，最后反馈，这三个环节要有效配合。其中，在决策环节，不能某一个合伙人单独决定，而是要所有合伙人共同商讨。当然，任何一个执行方案总会有不足之处，在执行过程中，合伙人以及下属部门要及时反馈，这样才有助于执行方案的进一步完善（图 8-2）。



图 8-2 合伙制企业提高执行力的办法

8.4 退出规则：做好万全措施，避免矛盾激化

合伙制企业在运营的时候也往往会面临合伙人退伙的问题。很多企业因为没有做好准备，在出现合伙人退伙这种情况时就会无计可施，在股权、利益等各方面出现了很多矛盾和纠纷。所以，合伙人在决定合伙创业时，就应该考虑到退伙的问题，并签订退伙协议或者约定。这样一

来，一旦有合伙人在中途退出，就可以保证公司不至于措手不及。

合伙人退伙一般分为两种情况，第一是自然退伙，第二是法定协议退伙。

1. 自然退伙

自然退伙往往又有两种方式：协议退伙和通知退伙。

协议退伙是指按照约定的合伙期限退伙。协议退伙需要符合几个条件：符合合伙协议约定；经全体合伙人一致同意；发生合伙人无法继续参加合伙的事由。

另外一种方式是通知退伙。往往是指合伙人没有按照约定合伙期限退伙，且没有给合伙制企业事务造成不利影响，还要提前一个月（或其他期限）通知其他合伙人。

2. 法定协议退伙

法定协议退伙也有两种情况：当然退伙和被除名退伙。

当然退伙一般是这样的：合伙人发生意外或者死亡；合伙人丧失偿债能力；合伙制企业被吊销营业执照，或者宣告破产等；合伙人在合伙制企业中的财产份额被强制执行等。

被除名退伙通常是指经过所有合伙人一致同意之后除名。往往是因为合伙人没有履行应尽的出资责任和义务；合伙人给企业造成重大损失；合伙人有不正当的行为等（图 8-3）。

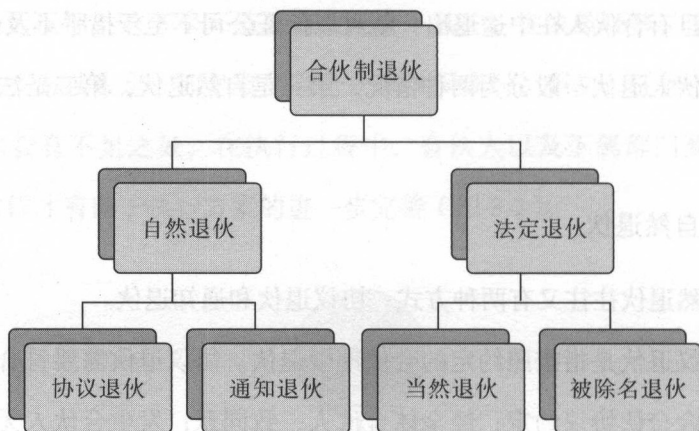


图 8-3 合伙人退伙大致分类

8.4.1 提前制定退伙机制

在合伙创业之初，合伙人就应该做好退出机制的安排，约定好在什么时候合伙人可以退出，以及退出之后股权该怎么分配等。

比如，当合伙人要退伙时，企业要在承认合伙人为公司作出贡献的基础上，按照一定价格回购股权。这是一个基本的原则，不仅关系到合伙人退伙顺利与否，更关系到一个企业的长久稳定发展。

企业在回购股权时，要特别注意如何确定具体的回购价格。合伙制公司创始人可以从两个方面考虑：第一，按照合伙人退出时的价格基数；第二，按照溢价或者折价倍数。

总而言之，企业要提前制定退伙机制，让合伙人在刚一入伙时就明白退伙的相关事宜。这样合伙人在合伙过程中才会真正放开手脚大干一

场，即便是遇到退伙，双方也不会为难，能够好合好散。

8.4.2 合伙制退伙协议范本

下面提供一份退伙协议书范本，供读者参考。

退伙协议书范本

甲方：_____

性别：_____

年龄：_____

身份证号码：_____

住址：_____

邮编：_____

电话：_____

乙方：_____

性别：_____

年龄：_____

身份证号码：_____

住址：_____

邮编：_____

电话：_____

依据《合伙企业法》《民法通则》等相关法律规定和甲乙双方合伙协议，按照

自愿、平等、公平、诚实的原则，经全体合伙人一致，制定本协议。

1. 甲乙双方合伙经营的公司名称：____住址：____；营业执照号码：____；其他权证号码：____。

2. 经甲乙双方协议同意，以____年__月__日为甲方退伙之日。

3. 甲方与乙方于____年__月__日订立合伙协议，共同合伙经营事业，现因甲方____原因，提出退伙并经全体合伙人同意。

4. 甲方与乙方于____年__月__日按照退伙时的合伙制企业的财产进行结算，退还退伙人甲方____元。

5. 甲方应缴清其在合伙期间内的一切税费。

6. 甲方对其退伙前已发生的合伙制企业债务，与其他合伙人承担连带责任。

7. 甲方退伙后，合伙事业某些事项需要甲方予以协助完成的，甲方有义务予以配合，如变更有关登记事项、变更有关协议主体、履行未完结的合同等。

8. 甲乙双方承诺对双方合伙、退伙事宜俱无隐瞒。任何一方隐瞒事实、损害另一方合法权益的，应承担相应法律责任。

9. 本协议自甲乙双方共同签字后成立，一式二份，甲乙双方各执一份为凭。

甲方：____（签字）

乙方：____（签字）

____年__月__日

8.5 分配规则：面对“分钱烦恼”要清醒

说起合伙制企业，就不得不提到利益分配的问题。合伙人纷纷出

资、出力之后，目的是什么？当然是获得利益。在合伙制企业中，利益分配要有原则，不能盲目地乱搞。

很多创业团队经常会面临这样一个问题：在创业早期，大家都十分卖力，一起打拼，也没有仔细考虑自己应该占多少股份、获得多少利益。但是一旦公司取得了一定的成绩，达到一定规模之后，合伙人就慢慢开始考虑自己所占股权的比例，关心自己应该获得多少分红或者利润。如果到了这时候才开始进行利益分配，那么很可能就会出现分歧和矛盾，影响到公司的整体发展。

因此，我们建议，合伙制公司在初期就应该将利益分配的原则和规矩定好，以免日后产生不必要的麻烦和纠纷。

8.5.1 普通合伙制分配规则

合伙制企业由全体合伙人协商一致设立，合伙人按照合伙协议中的约定来行使自己的相关权利，并且履行相关义务。普通合伙制企业的合伙协议规定，不得将全部利润分配给部分合伙人，或者由部分合伙人承担全部亏损，具体的原因如下。

第一，普通合伙制企业是由全体合伙人共同出资建立的，合伙人的权利和义务在某种意义上来说也是平等的，合伙人共同经营、共享收益、共担风险，这是普通合伙制企业的基本特点。如果合伙协议中约定将全部利润分配给部分合伙人或者由部分合伙人承担全部亏损，那么就等于违反了这一规则。

第二，各合伙人的财力、人力情况各不相同，虽然在法律意义上所有合伙人的地位都是平等的，但实际上不同合伙人在合伙制企业中所占据的分量、地位和影响力是不一样的。如果合伙协议中约定将全部利润分配给部分合伙人或者由部分合伙人承担全部亏损，那么就会导致部分合伙人利用自己的优势地位获得更大的利益，这对合伙人来说是不公平的，也是不合理的。

有些企业为了快速解决问题，避免麻烦，于是就平均分配利润。事实上，这种做法是非常不可取的。平均分配意味着公司中谁也没有发言权、决策权，一旦合伙人团队意见不统一，那么谁也无法作出决定，很容易耽误时间，让企业丧失发展机会。

8.5.2 有限合伙制分配规则

在有限合伙制企业中，有限合伙人只承担其出资范围内的有限责任，并不执行合伙制企业的事务。换句话说，有限合伙人只负责投资、分享利益、承担有限的风险。

企业是个长期经营的实体，其投资回报期限可能很长，企业设立后很长一段时间可能都没有利润可分配，加之有限合伙人在其出资范围内承担有限责任，因此，当企业有利润可供分配时，理应适当照顾普通合伙人。

为了避免合伙人在中途退出，导致企业处于被动，企业可以绑定股权。比如，有两位合伙人创立了一家化妆品公司，他们的关系很好，于

是每个人各自拥有 50% 的股份。然而，公司开了一段时间之后，其中一位合伙人突然不想干了。于是他卖掉了自己 50% 的股权，随后这家公司没撑多久便倒闭了。

这个案例带给我们的教训就是企业一定要绑定股权，最好还要设定一个兑现期限。具体做法是：企业创始人可以跟合伙人签订利益分配合同，让合伙人承诺在几年之内保持合伙关系，随后每增加一年，合伙人的股权会相应增加。这样不但能够约束合伙人，还可以让合伙人更加卖力为公司付出。

8.6 监督规则：每个合伙人都要多一双眼睛

《合伙制企业法》第二十六条第二款规定，企业可以委托一个或者多个合伙人执行合伙事务，其他合伙人不再执行合伙事务。而不执行合伙事务的合伙人有权监督其他合伙人执行事务的状况。

合伙制企业在监督方面应该灵活应对，既要做好监督工作，确保企业事务处于可控范围，又要避免过于直接的“紧盯”，给合伙人一个可以喘息的空间。

8.6.1 合伙人要互相监督

在合伙运营公司的过程中，合伙人彼此之间需要分工明确，各司其

职。在这个基础上，合伙人之间还要相互监督，发现问题可以及时讨论、及时解决。这样做可以保证合伙人在工作、管理事务上尽职尽责，有助于企业保持稳定持续、健康发展。

合伙人之间可以制定一些相互监督的法则，每个人都可以提出对公司管理方面的建议，不仅是局限在自己的管辖范围之内，还可以覆盖其他合伙人的管辖范围。这样一来，就能很好地促进合伙人之间的相互监督。

在互相监督的基础上，合伙人之间要经常保持交流和沟通，这也是非常重要的一点。沟通和交流可以不断加深合伙人之间的信任感，让合伙人之间更加熟悉和默契，以便更好地协调公司内部的工作。另外，有效的沟通和交流可以及时化解合伙人之间的矛盾，不让其变深变大，以免影响到公司的整体发展。

8.6.2 合伙人要懂得自我监督

合伙人虽然是企业的老板之一，但这并不代表他们自己就可以“为所欲为”。在监督其他合伙人、监督员工的同时，各个合伙人还应该自我监督，要严于律己、以身作则，这样才能赢得其他合伙人和员工的尊敬。

在工作中，合伙人要在完成本职工作的基础上不断反省，思考自己是不是做得不够好，或者有什么缺陷，以便及时改进。

在生活中，合伙人也要严于律己，比如每天给自己制订一个健康合

理的生活计划，让自己按照计划办事，有良好的精神状态处理合伙制公司的事务，也带给其他合伙人和员工积极和正面的影响。

8.6.3 不要走“紧盯”的监督路线

虽然合伙人之间需要监督，但是这并不代表合伙人要不分时间、不分地点地紧紧盯着对方。如果实行这样的监督，就会在很大程度上影响合伙人的工作，毕竟谁也不想随时都处在别人的监控下。

俗话说“金无足赤，人无完人”，任何合伙人在日常工作中可能都会犯错误或者表现出缺点。在监督过程中，合伙人千万不要紧紧地盯着对方的缺点和错误不放，这样非常不利于彼此之间的和谐共处，甚至会让公司陷入绝境。

想要与合伙人长久稳定地合作下去，将公司办大，就不要对合伙人的缺点和错误斤斤计较，要学会宽容和包容，以鼓励代替抱怨，以建议代替批评。

合伙人是生意上的伙伴，是工作中的同事，彼此之间虽然需要恰当的监督，但更需要相互包容和鼓励，用积极的心理和行动去影响你的合伙人，那么你的合伙制公司也将会越来越好。

8.7 协议规则：一切以法律程序为主

合伙人是合伙制企业的核心。有人的地方就有矛盾，为了避免不必要的纠纷，在成立合伙制企业之前，合伙人要签订相关的合伙协议。这个协议对合伙人是具有法律约束性的，当合伙制公司出现问题时，都应该根据法律程序来处理问题。

那么合伙协议一般都包括什么内容呢？

下面以表格的形式来体现合伙协议包含的内容。

	合伙协议包含的内容
1	合伙制企业的名称、所在地址以及其他基本信息
2	合伙人的姓名、住址、电话等基本信息
3	合伙制企业的经营以及设定的存续期限信息
4	合伙制企业成立的日期
5	合伙人应当享有的权利和义务
6	合伙人的出资、投资方式
7	合伙制公司的利益分配和受损承担方式
8	合伙人退伙和入伙相关事宜
9	合伙人权益确定方案
10	合伙制企业结账日和利润分配时间
11	合伙制企业终止以及合伙财产分配
12	其他需经全体合伙人同意的事项

下面我们提供了一份合伙协议范本，供读者参考。

合伙协议范本

合伙人：

甲：_____，性别，____，出生年月____，现住址：_____

乙：_____，性别，____，出生年月____，现住址：_____

丙：_____，性别，____，出生年月____，现住址：_____

合伙制企业名称：_____

企业成立时间：_____

企业地址：_____

企业经营性质：_____

第一条 合伙宗旨

利益共享、风险共担。

第二条 合伙经营项目和范围

各合伙方自愿合伙经营 × × ×（项目名称），总投资为 × 万元。

第三条 合伙期限

合伙期限为____年，自____年____月____日起，至____年____月____日止。

第四条 出资额、出资方式、出资期限

(1) 合伙人____以____方式出资，计人民币____元。

合伙人____以____方式出资，计人民币____元。

合伙人____以____方式出资，计人民币____元。

(2) 各合伙人的出资于____年____月____日以前交齐。逾期不交或未交齐的，应对应交未交金额数计付银行利息并赔偿由此造成的损失。

(3) 本合伙出资共计人民币____元。合伙期间各合伙人的出资为企业共有财产，不得随意请求分割。合伙终止之后，各合伙人的出资仍为个人所有，届时予以返还。

第五条 盈余分配与债务承担

(1) 合伙制企业盈余分配：以出资为依据，按比例分配。

(2) 合伙制企业债务承担：合伙债务先由合伙财产偿还，合伙财产不足清偿时，以各合伙人的出资为据，按比例承担。

第六条 入伙、退伙、出资的转让

(1) 入伙：①需承认本合同；②需经全体合伙人同意；③按照合同规定承担相关的责任和义务。

(2) 退伙：①需有正当理由方可申请退伙；②不得在合伙制企业发展不利时退伙；③合伙人退伙需提前____月告知其他合伙人并经全体合伙人同意；④合伙人退伙后以退伙时的财产状况进行结算，不论何种方式出资，均以金钱结算；⑤未经合伙人同意而自行退伙，给合伙制企业造成损失的，应进行相关赔偿。

(3) 出资转让：允许合伙人转让自己的出资或者股份。转让时合伙人有首先受让权，如转让给合伙人以外的第三人，第三人应按入伙的合约对待，否则以退伙对待转让人。

第七条 合伙负责人及其他合伙人的权利

(1) 合伙人____为合伙制企业的负责人。其权限是：①对外开展合伙制企业业务，订立合同；②对合伙事业进行日常管理；③出售合伙的产品、购进常用货物；④支付合伙债务。

(2) 其他合伙人的权利：①参与合伙事业的管理；②听取合伙负责人开展业务情况的报告；③检查合伙账册及经营情况；④共同决定合伙重大事项。

第八条 禁止行为

- (1) 未经全体合伙人同意，禁止任何合伙人私自以合伙的名义进行其他业务活动；如其业务获得利益应当归合伙人所有，造成损失要按实际损失赔偿。
- (2) 禁止合伙人经营与合伙存在竞争关系的业务。
- (3) 禁止合伙人再加入其他合伙制企业。
- (4) 如合伙人违反上述各条规定，应按实际损失赔偿。经全体合伙人劝阻不听的，可由全体合伙人表决除名。

第九条 合伙的终止及终止后的事项

(1) 合伙因以下事由之一得终止：①合伙期届满；②全体合伙人同意终止合伙关系；③合伙事业完成或已经确定无法完成；④合伙事业违反法律规定；⑤法院根据有关当事人请求判决解散。

(2) 合伙终止后的事项：①即行推举清算人，并邀请____中间人（或公证员）参与款项清算；②清算后如有盈余，则按收取债权、清偿债务、返还出资、按比例分配剩余财产的顺序进行。其中，固定资产和不可分物可作价卖给合伙人或第三人，其价款参与分配；③清算后如发现有关有亏损，不论合伙人出资多少，先以合伙共同财产偿还，合伙财产不足清偿的部分，由合伙人按出资比例承担。

第十条 纠纷的解决

合伙人之间如果发生纠纷，合伙人之间应当共同协商，本着有利于合伙事业发展的原则来解决。如果协商无效，可以诉诸法院，申请法律手段解决。

第十一条 生效日期

本合同自订立之日起生效。

第十二条 未尽事宜

本合同如有未尽事宜，应由合伙人集体讨论补充或修改。补充和修改的内容与本合同具有同等法律效力。

第十三条 其他事项

本合同正本一式____份，合伙人各执一份，送____各存一份。

合伙人：_____（签字或盖章）

合伙人：_____（签字或盖章）

合伙人：_____（签字或盖章）

合伙协议签订时间：____年__月__日



第9章

做好风险控制，让合伙之路越走越远

在企业经营过程中，风险是必然存在的，但是合伙制公司可以利用合伙制的优势和合伙人的智慧来做好风险控制，让合伙制公司越走越远。本章对合伙制公司所面临的风险进行了剖析，给出了做好风险控制的具体方式，有助于创业者、合伙人从中领悟如何对抗合伙创业风险。

9.1 慎重选择合伙人

合伙创业的前提就是找合伙人。如果你找来的合伙人求的只是一份安稳的工作，或者只想每个月有稳定的收入，害怕承担风险，不愿意担责任，那么即便他再优秀、能力再强，也无法成为一个优秀的合伙人。

所以，选不对合伙人是一种合伙创业的风险，而且是头等风险。

很多创业者在创业初期都会因为缺乏资金、缺少技术、没有渠道等原因而选择创业合伙人。但选择创业合伙人其实是一个技术活，如果选择不好，就会导致创业失败。那么，现在我们就先来看一下哪些类型的合伙人是靠谱的。

	不靠谱合伙人的类型	特点	建议
1	万年打工者	所谓万年打工者，实际上是那些有着深厚从业背景和资历证明的人。这种人平常习惯了打工者的身份，习惯按时领工资，享受公司缴纳的各项保险，每天朝九晚五地工作。他们缺乏主动性和责任心，习惯等待别人的指令。而且这种人还有一个最大的特点，就是如果公司在短期内或者一段时间内没有利润，那么他们就会选择离开，去找真正能给他“发工资”的工作	这种人非常不喜欢冒险，而且与合伙创业者的目标往往不一致。所以，这种人只可以成为公司的技术人员或者核心工作人员，不适合成为你的合伙人

(续表)

	不靠谱合伙人的类型	特点	建议
2	完美主义者	<p>完美主义者往往对公司的事情“事必躬亲”，就连确定产品的发布日期，他们也会做到一丝不苟，否则他们就无法继续其他工作。</p> <p>这种人还比较喜欢研究竞争对手，编制厚厚的计划书，而且计划书往往需要无数次地修改。</p> <p>完美主义者既希望企业可以快速走上正轨，但在他们内心深处总觉得有很多地方是不对的，总不放心，以至于在很多时候延误公司的决策执行，进而影响公司在市场中的地位和发展</p>	<p>尽量避开那些拿“完美主义”做借口的习惯拖拉者，去找一些真正有执行力、有能力、果敢的人做合伙人</p>
3	发明家	<p>在各行各业中都不乏这样的人才，他们是发明家，也是技术专利拥有者，往往认为自己创造出的东西具有无限的价值。</p> <p>这种人喜欢将自己的宏远理想讲给投资者。这类人加入合伙制企业往往是靠“直觉”，而不是切实的考察。</p> <p>很多发明家根本不理解“赢利”这个词，但却盲目地认为自己必须成为公司的合伙人</p>	<p>优秀的技术人才并不表示他就一定是一名优秀的合伙人。</p> <p>企业创始人可以考虑跟他们进行技术层面的合作。如果坚持要与这种人合伙创业，一定记住：在合伙协议上要明确划分产品控制权和经营控制权</p>

(续表)

	不靠谱合伙人的类型	特点	建议
4	自以为是的人	<p>自以为是的人往往认为自己永远是正确的，喜欢将“听我的没错”这类话挂在嘴边。他们很少跟别人讨论自己的决策制定过程，因为他觉得这样显示不出自己的水平。而且这类人还喜欢贬低持反对意见的合伙人，通常会背着其他合伙人擅自做出决策。</p> <p>另外，这种人一旦犯错，往往将错误归咎在别人身上，从不反省和自责</p>	<p>交流是合作成功的关键。企业创始人需要的是一个可以交流、善于听从别人意见的合伙人，而不是独裁者</p>
5	大手大脚的人	<p>这种人喜欢大手大脚花钱，如果他们成为了合伙人，那么他们的要求会很高，比如希望有高年薪、高股份，还要有豪华的办公室、豪华的配车，甚至还需要私人助理等福利待遇。</p> <p>这种人在谈生意时也毫不顾忌，为讨好客户甚至可以不考虑公司开销。与这种人合伙做生意，如果在财务上没有做好准备，估计公司很快就会被他们“洗劫一空”</p>	<p>公司的钱不是取之不尽、用之不竭的，尤其是创业初期，合伙人用钱应谨慎、有责任心，把每一分钱都用在刀刃上。对于这种花钱大手大脚的人，如果企业财力不够，最好谨慎选择</p>
6	虚张声势的人	<p>这种人如果成为合伙人，往往喜欢跟别人鼓吹自己是公司的 CEO，逢人就发送印着自己是公司 CEO 的名片。</p> <p>这类人是典型的吹牛者，往往对公司的管理和发展无动于衷</p>	<p>企业不是靠名号、夸夸其谈和花架子取得成功的。创始人要尽量躲开这种只知道虚张声势、光说不做的人</p>

(续表)

	不靠谱合伙人的类型	特点	建议
7	私事不断的人	所谓私事不断，实际上就是喜欢逃避正事，逃避责任。只要遇到公司有事发生，就称自己家中有事，不是开家长会就是家人生病，总有理由来躲过那些责任和会议。 与这种人合伙做生意，创始人会很累。找合伙人是为了减轻负担，而找这样的合伙人等于是找了一个麻烦	在合伙人签约前，一定要把他的背景弄清楚，还要和他交流一下对各种问题的看法，比如公司经营、家庭生活、经济状况等。如果某个潜在合伙人看起来私事不断，那么最好离他远远的

企业创始人可以看一下你身边是不是有这样的合伙人。如果遇到了这些不靠谱的合伙人，能避则避，不能避则尽量解除合伙协议。

9.2 一定要重视合伙协议

设立合伙制企业，不管你的合伙人是谁、出资多少、技术多高，都应该按规矩办事，要签订合伙协议，这是保障合伙人利益和公司利益的前提。

但是由于很多公司的合伙人之间都比较熟悉和信任，加上在创业之初对风险估计明显不足，这些合伙制企业也就没有签订书面协议，而只是达成了口头上的约定。这样一来，就很容易发生纠纷。

在复杂多变的市场环境下，公司的经营状况会受到很多因素的影响，比如合伙人的管理能力、财力、公司财务状况、市场前景、行业竞争等，这些都可能会导致企业的盈利发生变化，承担较大的风险。

唐先生跟两个朋友 A 与 B 要合伙成立一家新公司，因为唐先生有自己的工作和安排，无法抽身在新公司任职，所以他只是以投资人的身份出现。

另一名合伙人 A 是唐先生的同学，两人关系很好；B 是唐先生的好朋友，两人也交往了很多年。A 和 B 两人并不相识，是因为唐先生在中间牵线搭桥才成立这家公司。

A 在市场营销方面能力很强，但不懂技术，所以 A 在新公司中负责市场开发事务；而 B 负责技术层面的东西，却不管市场。两人分工明确，彼此互补。

事实上，如果没有唐先生，A 和 B 照样可以运营这家公司。因为唐先生不在公司任职，不能很好地掌控公司日常经营状况，如果 A 和 B 联手，很可能会轻松架空唐先生，并将唐先生排挤出公司。所以，有人就提醒唐先生一定要做好提防。

唐先生一开始并不愿意这样去想，但是理论上又不能排除这种可能，于是唐先生找到了相关的专业风险预估师，针对这家新公司进行相关的风险预测，然后拟定了一份合伙人协议。唐先生分别与 A 和 B 商议此事，A 和 B 很顺利地答应了唐先生的要求，三人签订了合伙协议，明确了三人应该负责的事务、股权以及应当承担的风险。最终，这家新公司利用合伙协议规避了可能出现的风险，得以顺利发展壮大。

什么事情都有双面性，有利就有弊。合伙制可以集思广益，联合多个人的力量，但同样也会因为人多而存在分崩离析的风险。只要在前期把合伙协议写清楚，那么在面对这类风险的时候就能从容应对。

9.3 合伙必须注意的五大法律风险

有这样一句调侃合伙制的话：“一年合伙，两年红火，三年散伙。”虽然是一句开玩笑的话，但这种情形确实屡有发生。之所以会出现这样的情形，实际上就是因为风险控制没做好。比如没有签订合伙协议、合伙人之间不够信任、合伙事务没有明细打算等。

要避免这些风险发生，在合伙之初就应当慎重选择合伙人、制定规范的合伙协议、做好利益分配等。这样既能让合伙人之间感情不变，避免纠纷发生，也能使企业顺利地发展壮大。

下面我们对合伙制中容易出现的五大法律风险进行分析，希望合伙人能够注意这五大法律风险，并及时作出防范。

9.3.1 合伙制企业财产风险

合伙人出资的形式多种多样，可以以现金、实物、土地使用权、知识产权、其他财产权利及劳务出资。合伙人要记住，不同的出资形式所产生的财产权利也是不同的，在合伙协议中应当就不同的出资方式作出

不同的约定。

首先，企业要明确关于合伙财产归属的约定。提到合伙财产时，多数人都认为是合伙人共有的，实际上，其中的情况比较复杂。

以现金或财产的所有权出资的，应认定为共有财产；但以房屋使用权、土地使用权出资的，在合伙经营期间，应该由全体合伙人共同享有使用权，但并不享有所有权；而以劳务、技能等非财产权出资的，劳务、技能虽然可以进行价值评估，但因为这些技能具有行为性的特征，因此并不能成为合伙制企业的财产；当合伙人以商标、专利等无形资产出资的，既可能以所有权出资，也可能以使用权出资，需要合伙人在协议中进一步明确约定。一旦在这方面约定不明确，就存在具有强烈争议的法律风险。

其次，还有很多合伙财产需要办理登记，在合伙协议中也应该明确约定办理登记手续的义务承担者、办理时间以及办理费用的承担等信息，包括所有权和他物权登记。

在这个过程中，还有一些权利设定不需要进行审批，但却需要将相关的合同拿到有关部门备案，如商标许可使用、专利许可使用等。合伙人以这些财产出资，就需要约定另行签订合同的时间、条件等，明确合同备案事项的相关问题。

最后，企业还应该针对财产瑕疵约定相应的处理方式，一旦没有注意到这一点，也可能会引发很多不确定的法律风险。

如果企业针对这些事项的约定有缺失或不足，都可能会增加企业面临的法律风险。

9.3.2 合伙制企业事务管理的法律风险

合伙制企业的出资形式多样化,有时确实很难确定各合伙人的出资对应的价值和比例,正因为这些情况,在法律上并没有直接规定合伙事务决策方式。因此,合伙人之间需要制定一个关于合伙事务的处理方案。

由于合伙人之间往往具有较好的交情,在发展初期通过协商基本就能确定共同的发展目标。但随着企业规模的扩大、经营活动的增多,想要所有事务达成一致意见越来越难。因此,合伙协议中不能缺少有关合伙事务决策的规定。否则,随着企业发展很可能出现合伙事务管理方面的法律风险,给企业造成很大损害。

下面我们来看一下常见的合伙事务的约定方式。

(1) 各合伙人无论出资多少,均按每人一票的方式来决定合伙制公司的事务。

(2) 各合伙人根据出资比例享有决策权利。

(3) 合伙人根据各自的职责、决策事项的不同以及专长技能的不同,建立较为复杂的决策机制。

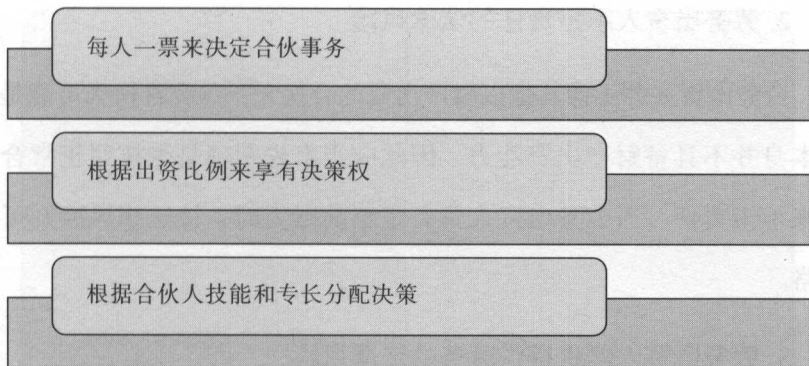


图 9-1 合伙事务决策约定

无论企业采取上述哪一种方法，只要事先约定明确，就能够有效避免出现分歧时无法作出决策的风险。

9.3.3 合伙制企业中出资人用劳务出资的法律风险

《合伙制企业法》规定，经全体合伙人协商一致，合伙人除了以现金、财产所有权等出资，也可以用劳务出资。对于什么样的人可以劳务出资，以及如何量化劳务出资等问题，法律上也并没有作出具体规定。因此，这些问题必须由全体合伙人自行协商确定。

下面我们来看一下合伙人劳务出资时常见的法律风险。

1. 劳务出资价值的法律风险

劳务的价值很难进行准确的衡量，更多的是依赖合伙人之间形成统一意见。当合伙人只是同意以劳务出资，但并没有明确其价值时，很可能就隐含着某种不确定的法律风险。

2. 劳务出资人承担责任的法律风险

劳务出资人并不像其他以财产出资的合伙人，这类合伙人可能是因为本身并不具备财产出资能力，因此应当事先明确是否按照正常合伙人来承担责任。当劳务出资人具有足够的财力时，该法律风险则可以忽略。

3. 劳务出资人停止提供劳务的法律风险

劳务出资对合伙制企业的价值在于劳务，一旦确定了其在合伙制企业中占的出资比例，劳务出资人不再为合伙制企业提供服务，其出资份额自然也不会自动消失。

这时候，企业不能简单认为劳务出资人不提供劳务属于撤回出资的退伙行为，毕竟劳务出资人会随着劳动能力或技能的丧失而不具备继续提供劳务的必要性。因此，很多合伙制企业会因为这个情况而产生争议，争议的内容关乎是否应当降低其所占出资比例。事实上，这种情况的法律风险在合伙制企业中越来越多。

4. 劳务出资人退伙的法律风险

企业对劳务出资者分配合伙财产的比例和方式很难简单理清。劳务出资合伙人未退伙前，这种法律风险还属于隐性的风险，不太可能引起合伙人的注意。然而，当这类合伙人退伙时，合伙制企业实质上已经不再享有其提供的劳务，就很可能直接导致出现法律危机。

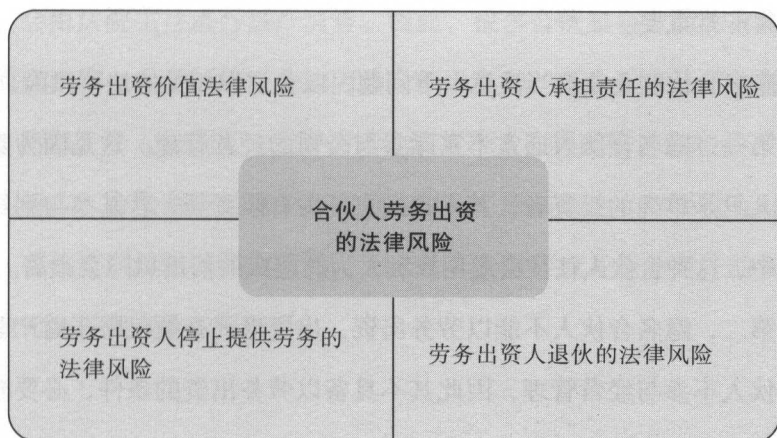


图 9-2 合伙人劳务出资可能出现的法律风险

9.3.4 隐名合伙的法律风险

隐名合伙往往是指当事人一方对另一方的生产、经营出资，不参加实际的经营活动，但是却参与分享公司的营业利益，并且以出资额为限来承担亏损责任的合伙形式。

我国的法律不允许以出资额为限承担责任的有限合伙的存在。但在实践中，一方面有大量的资金想通过合伙的方式实现投资，另一方面合伙制企业也的确需要更多的资金来运转。所以，有限合伙在客观上有一定需求，在法律没有规定的情况下，隐名合伙就成为了当事人自行设定的制度。

隐名合伙人并不出现在合伙制企业登记中，这类合伙人所有的权利和义务都通过与出名合伙人之间的协议来确定。因此，双方之间的约定

就显得非常重要。

隐名合伙制企业应当注意以下问题，以免引发相关的法律风险。

第一，隐名合伙人通常不实际参与公司的经营管理。这是因为隐名合伙人只是单纯的投资者，其承担的责任为有限责任，若其参与到经营管理中，这种合伙人往往会滥用权利，为此造成的信用风险会很高。

第二，隐名合伙人不能以劳务出资，出资形式必须仅限于财产。隐名合伙人不参与经营管理，因此其不具备以劳务出资的条件，必要时要规定隐名合伙人必须以资金出资。

第三，隐名合伙人在合伙制企业中不具有相应的法律地位，因此当公司出现亏损时，其他合伙人不得因公司亏损披露隐名合伙人。企业应该主张隐名合伙人在隐名合伙协议中明确其他合伙人的保密义务。

9.3.5 合伙财务以及清算漏洞风险

合伙制公司最容易出现漏洞和产生法律风险的就是财务方面。因此，合伙制企业必须要订立合理的财务制度，最为重要的是企业财务会计制度。企业要对会计准则达成协议，而且找可靠的会计人员担任这一工作，这对合伙制企业来说是极其重要的事情。

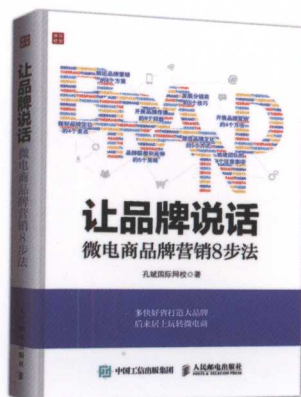
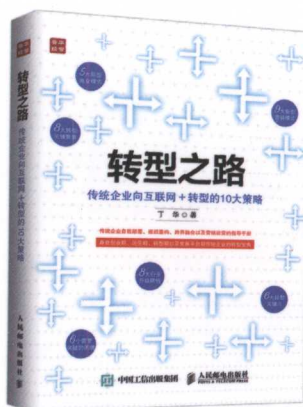
此外，合伙制公司还应该在清算方面做好协议和准备，一旦合伙制公司散伙或者破产，那么清算就成为了一个涉及法律的大问题，处理不好，很可能会发生法律风险。合伙清算一定要注意以下两点。

第一，个人合伙的只能自行清算。合伙制公司与有限责任公司不

同，会由法院主持进行破产清算。因此，很多合伙制企业因为有剩余资产而在清算上出现纠纷。比如因为合伙人不和，无法进行最后的自我清算。所以，个人合伙人一定要清晰地清算个人应得的财产和利益。

第二，合伙清算要建立在完整的财务账册基础上。如果没有财务账册，合伙资产将难以实现清算，无论是个人财产或者企业财产的安全都可能无法得到有效的保障。

延伸阅读



关注普华公众号，好书不断，福利连连：



1. 好书周周送
2. 精选推荐书单
3. 精彩内容抢先读
4. 获赠作者签名本
5. 其他意外惊喜

关注微博，收获更多：@普华文化(新浪微博)

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：puhuabook834@126.com

封面设计：汪要军 **正泰昌** 书装
604378042@qq.com



合伙制

互联网时代的
高效企业组织模式

这是个重新界定关系的时代，谁把自己当老板看，谁死得最快；谁把自己当雇员看，这辈子最没出息。

——俞敏洪

小米公司有一个理念，就是要和员工一起分享利益，尽可能多地分享利益。小米刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。

——雷军

合伙人是公司的运营者、业务的建设者、文化的传承者，同时又是股东，最有可能坚持公司的使命和长期利益，为客户、员工和股东创造长期价值。

——马云

通过合伙制，形成共担、共创、共享的机制。

——郁亮



北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-43526-2



9 787115 435262 >

ISBN 978-7-115-43526-2

定价：39.00元